



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA 2026 PARA REDUCIR LA
ROTACIÓN DE TALENTO HUMANO EN DACOTRANS
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**TESLA NINETE BARAHONA ROSALES
KENSSY NIBETH GALVEZ BAUTISTA**

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

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, 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

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA 2026 PARA REDUCIR LA
ROTACIÓN DE TALENTO HUMANO EN DACOTRANS
HONDURAS**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR MÉTODOLÓGICO

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

MIEMBROS DE LA TERNA:

REINA MARIA FIALLOS AGUILAR

MARIO GALLO

JOSÉ MAURICIO FIALLOS

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Tesla Ninete Barahona Rosales
Kensy Nibeth Galvez Bautista

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE ESTRATEGÍA 2026 PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE TALENTO HUMANO EN DACOTRANS HONDURAS

**TESLA NINETE BARAHONA ROSALES
KENSSY NIBETH GALVEZ BAUTISTA**

RESUMEN

La presente investigación analiza los factores que inciden en la motivación, permanencia y rotación del talento humano en Dacotrans Honduras, con el propósito de reducir la tasa de rotación de personal. Para ello, se emplea un enfoque mixto que combina encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, utilizando un método inductivo, analítico, descriptivo y estadístico. Entre los hallazgos clave, se destaca que una parte significativa de los colaboradores se proyecta a largo plazo dentro de la organización; no obstante, un porcentaje considerable estaría dispuesto a abandonar su puesto si recibe una mejor oferta salarial. En respuesta a estos desafíos, se propone la implementación de un plan integral basado en el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y el fortalecimiento de equipos de alto rendimiento, como estrategias para reducir la rotación y fortalecer el sentido de pertenencia. La tesis concluye que, si bien la empresa presenta fortalezas organizacionales importantes, resulta necesario estructurar mecanismos sostenibles de capacitación, reconocimiento y gestión del talento, con el fin de consolidar una cultura organizacional más equitativa, motivadora y resiliente.

Palabras clave: liderazgo transformacional, resiliencia organizacional, retención, rotación y satisfacción laboral.



GRADUATE SCHOOL

2026 STRATEGY PROPOSAL TO REDUCE HUMAN TALENT TURNOVER AT DACOTRANS HONDURAS

**TESLA NINETE BARAHONA ROSALES
KENSSY NIBETH GALVEZ BAUTISTA**

Abstract

This research analyzes the factors that influence the motivation, retention, and turnover of human talent at Dacotrans Honduras, with the goal of reducing the employee turnover rate. To this end, a mixed-method approach is used, combining structured surveys and semi-structured interviews, utilizing inductive, analytical, descriptive, and statistical methods. Key findings include a significant portion of employees projecting long-term employment within the organization; however, a considerable percentage would be willing to leave their position if they received a better salary offer. In response to these challenges, the implementation of a comprehensive plan based on transformational leadership, emotional intelligence, and the strengthening of high-performance teams is proposed as strategies to reduce turnover and strengthen the sense of belonging. The thesis concludes that, although the company presents significant organizational strengths, it is necessary to structure sustainable mechanisms for training, recognition, and talent management in order to consolidate a more equitable, motivating, and resilient organizational culture.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Resilience, Retention, Transformational Leadership, Turnover.

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por demostrarme que siempre ha estado conmigo en cada paso y etapa de mi vida, a mi esposo por creer en mí, aun y cuando ni yo misma me tengo fé, a mi familia y amigos por acompañarme en este largo viaje y siempre darme palabras de ánimo.

Tesla Ninete Barahona Rosales

Dedico este trabajo final de graduación a Dios, a mis ángeles y a mis padres. A mis ángeles, por haberme guiado e inspirado a tomar la decisión de continuar mis estudios; y a mis padres, por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

Kenssy Nibeth Galvez Bautista

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, por habernos permitido culminar una etapa tan significativa en nuestras vidas. Expresamos un especial agradecimiento a la empresa Dacotrans Honduras, por depositar su confianza en nosotras y brindarnos la oportunidad de desarrollar este importante estudio en su organización. Asimismo, extendemos nuestro sincero reconocimiento a la asesora metodológica, máster Vianney Villalta, por su valioso aporte de conocimientos y su orientación constante durante la elaboración de este trabajo final de graduación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 MACROENTORNO	8
2.1.1.1 EMPRESAS MODELO CON PRÁCTICAS RECONOCIDAS DE BIENESTAR LABORAL.....	8
2.1.1.2 ENTORNO SOCIAL DE LA GENERACIÓN Z Y LOS MILLENIALS	9
2.1.1.3 ENTORNO LABORAL DE LA GENERACIÓN Z Y LOS MILLENIALS	9
2.1.1.4 ENTORNO SOCIOCULTURAL DE LOS MILLENIALS	10
2.1.1.5 FACTOR TECNÓLOGICO	10
2.1.2 MICROENTORNO.....	11
2.1.2.1 ESTUDIOS EN LATINOAMERICA SOBRE FACTORES QUE AFECTAN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.1.2.2 ESTUDIOS EN LATINOAMERICA SOBRE FACTORES QUE AFECTAN LA ROTACIÓN DE TALENTO HUMANO	14
2.1.2.3 EMPRESA MODELO EN HONDURAS	14
2.2 INDICADORES DE RECURSO HUMANO.....	15
2.2.1. TASA DE RETENCIÓN.....	15

2.2.2 TASA DE ROTACIÓN.....	16
2.2.3 ROTACIÓN VOLUNTARIA	16
2.2.4 COSTOS DE REEMPLAZO	17
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	17
2.3.1 LIDERAZGO	17
2.3.2 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	17
2.3.3 ROTACIÓN DE PERSONAL	18
2.3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.3.5 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA LABORAL.....	19
2.3.6 SATISFACCIÓN LABORAL	19
2.3.7 <i>MENTORING</i>	19
2.3.8 ROTACIÓN VOLUNTARIA	20
2.3.9 ROTACIÓN INVOLUNTARIA.....	20
2.3.10 ROTACIÓN DE PUESTOS.....	20
2.4 TEORÍAS DE SUSTENTO	20
2.4.1 BASES TEÓRICAS.....	20
2.4.1.1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	20
2.4.1.2 MODELO DE ACCIÓN RESILIENTE (MAR)	24
2.4.1.3 TEORIA DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.....	24
2.4.1.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	25
2.4.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.....	26
2.4.2.1 ESTUDIO DE MUÑOZ ET AL. (2023).....	26
2.4.2.2 ESTUDIO DE VERA-NORIEGA ET AL. (2023).....	27
2.4.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	28
2.4.3.1 INSTRUMENTO DEL ESTUDIO DE MUÑOZ ET AL. (2023).....	28
2.4.3.2 INSTRUMENTO DEL ESTUDIO DE VERA NORIEGA (2023).....	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	30
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	30
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	32

3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	33
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.3.1	POBLACIÓN.....	35
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	37
3.4.1	TECNICAS.....	37
3.4.2	INSTRUMENTOS.....	37
3.4.3	PROCEDIMIENTOS.....	38
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	39
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		40
4.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	41
4.1.1	ANÁLISIS DE DATOS DE ROTACIÓN ACTUAL.....	41
4.2	ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES.....	44
4.2.1	DATOS GENERALES.....	44
4.2.2	DIMENSIÓN CLIMA LABORAL.....	49
4.2.3	DIMENSIÓN OPORTUNIDAD DESARROLLO.....	52
4.2.4	DIMENSIÓN LIDERAZGO.....	55
4.2.5	DIMENSIÓN MOTIVACIÓN.....	59
4.2.2	ENTREVISTA REALIZADA A GERENTES.....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
5.1	CONCLUSIONES.....	69
5.2	RECOMENDACIONES.....	70
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		72
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	72
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	72
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	72
6.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	73
6.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	73
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	73

6.4.1	ÁRBOL DE PROBLEMAS	73
6.4.2	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	76
6.4.2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE DACOTRANS HONDURAS ...	76
6.4.2.3	DEFINICIÓN DE OBJETIVO ESTRATÉGICO	77
6.4.2.4	IDENTIFICACIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS	77
6.4.2.5	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA MAS ADECUADA	77
6.4.2.6	SISTEMA <i>ONBOARDING</i> Y <i>MENTORING</i> PARA NUEVOS TALENTOS.....	79
6.4.3	DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA	79
6.4.3.1	IMPLEMENTACIÓN.....	80
6.4.4	PROPUESTA PARA LA SOBRECARGA LABORAL.....	84
6.4.5	PROPUESTA PARA LA MOTIVACIÓN	86
6.4.5.1	DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	86
6.4.5.2	IMPLEMENTACIÓN	87
6.4.6	RESULTADOS ESPERADOS	88
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	88
6.5.1	SISTEMAS DE <i>ONBOARDING</i> Y <i>MENTORING</i> PARA NUEVOS TALENTOS.	88
6.5.2	PROPUESTA PARA LA MOTIVACIÓN	90
6.6	PRESUPUESTO	92
6.6.1	ESTIMACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)	94
6.6.1.1	IMPACTO CUANTITATIVO.....	95
6.6.1.2	IMPACTO CUALITATIVO	95
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.	96
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
	ANEXOS	108
	ANEXO 1 ENCUESTA	108
	ANEXO 2. ENTREVISTA A GERENTES	113
	ANEXO 3. RESPUESTAS ENTREVISTAS	115
	ANEXO 4. CARTA AUTORIZACIÓN EMPRESA.....	119
	ANEXO 5. ORGANIGRAMA DACOTRANS	120
	ANEXO 6. SISTEMA DE MENTORING	121
	ANEXO 7. SISTEMA DE ONBORDING	122

ANEXO 8. PERFIL DEL MENTOR (A)	123
ANEXO 9. AGENDA REUNIÓN EXPLORATORIA	124
ANEXO 10. CUESTIONARIO INICIAL	125
ANEXO 11. CHECKIST EVALUACIÓN PARA EL MENTOR.....	127
ANEXO 12. SESIÓN 1	128
ANEXO 13. DINÁMICA 1	129
ANEXO 14. DINÁMICA 2	130
ANEXO 15. DINÁMICA 3	131
ANEXO 16. ESTRUCTURA DEL TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	132
ANEXO 17. CONTINUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL TALLER	133
ANEXO 18. DINÁMICA RUEDA DE LAS EMOCIONES	134
ANEXO 19. MAPA DE EMPATÍA	135
ANEXO 19. <i>ROLE PLAYING</i>	136
ANEXO 20. <i>FEEDBACK SANDWICH</i>	137
ANEXO 22. ROTACIÓN COLABORADORES DACOTRANS.....	138
ANEXO 23. PLAN DE ENTRENAMIENTO	139
ANEXO 24. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	140
ANEXO 25. ACTA DE REUNIÓN.....	142
ANEXO 26. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	143
ANEXO 27. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	146
ANEXO 28. FICHA DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	150
ANEXO 29. SOLICITUD DE CAPACITACIÓN.....	155
ANEXO 30. TIENDA EN LÍNEA, COSTO DE LAS TINTAS EPSON CIAN Y MAGENTA	157
ANEXO 31. CAPTURA DE LA TIENDA EN LÍNEA DEL COSTO DE LAS TINTAS NEGRO Y AMARILLO	158

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el contexto altamente competitivo y dinámico de la industria logística, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor determinante para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. Dacotrans Honduras, una agencia de carga internacional con más de 37 años de trayectoria en el mercado nacional, ha sido reconocida por su diversificación de servicios, expansión operativa y presencia estratégica en ciudades clave como San Pedro Sula y Tegucigalpa. Sin embargo, durante los últimos tres años, la organización ha enfrentado un desafío estructural crítico: una alta rotación de personal en casi todos sus departamentos, lo que ha derivado en sobrecarga operativa, disminución en la eficiencia del servicio y afectaciones al clima laboral.

A partir de un enfoque metodológico mixto, la presente investigación profundiza en los factores que inciden en dicha problemática, revelando hallazgos clave que orientan a la formulación de propuestas estratégicas. Entre ellos destaca que el 47.7% de los colaboradores percibe una sobrecarga laboral, mientras que solo el 69.1% afirma sentirse motivado, y un 19% señala no recibir reconocimiento por su trabajo. A pesar de ello, existen indicadores alentadores, como el 92.9% que valora la inversión en su formación y el 66.7% que se visualiza a largo plazo dentro de la empresa, lo que evidencia un potencial interno que puede ser potenciado con intervenciones adecuadas.

En este sentido, se plantea la necesidad de integrar modelos de gestión como el liderazgo transformacional de Burns, la inteligencia emocional de Goleman y los principios de equipos de alto rendimiento propuestos por Katzenbach y Smith, los cuales responden directamente a las brechas identificadas. Esta investigación no solo busca diagnosticar con precisión los factores que afectan la retención del talento humano en Dacotrans, sino también proponer una ruta de mejora basada en evidencia empírica y modelos teóricos aplicables, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia, reducir la rotación y elevar la competitividad de la organización en el exigente mercado logístico global.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Un estudio realizado en Argentina, en el que se encuesta a especialistas de recurso humano, demostró que las principales razones por las cuales se rota el talento humano son: (32%) razones salariales, (21%) desarrollo profesional, (18%) alto requerimiento de sus perfiles profesionales en el ámbito laboral, (16%) intensidad del ritmo laboral, (9%) falta de opciones de teletrabajo (Infobae, 2022). A partir de estos resultados, se concluye que la principal razón por la que los empleados dejan la empresa realizada en Argentina es la insatisfacción salarial. Le siguen escaso desarrollo profesional, ya que al mejora este aspecto se espera un aumento en el desempeño y la productividad; el alto requerimiento de sus perfiles profesionales en el ámbito laboral, influye porque al haber mayor cantidad de ofertas atractivas, los colaboradores optan por irse; el ritmo laboral está muy ligado con el estrés, afecta el bienestar laboral, e impacta en la salud física y mental ya que esto trae consigo insomnio y trastornos emocionales difíciles de superar para algunas personas;. Por último, la opción de teletrabajo es una tendencia nueva en Recurso Humano, donde se le ofrece a los colaboradores, para reducción de tiempos de desplazamientos, y genera mayor lealtad al ser valorado por el empleado.

Una investigación realizada en Panamá, concluyó que la principal causa por la que renuncian los talentos es la insatisfacción laboral, con un 72%. En segundo lugar, se encuentra planificación del desarrollo de carrera (38.1), seguida por los emprendimientos personales (32.5%), y los esquemas de trabajo flexible (29.8%). Asimismo, se estima que las organizaciones en Centroamérica seguirán enfrentando una tasa de rotación de 10%-15% (Zeballos, 2023). Estos resultados reflejan que el salario aún sigue siendo uno de los principales motivos por lo que los empleados dejan la empresa, por tanto, es importante evaluar si la retribución al empleado es adecuada y competitiva, a fin de evitar que los empleados se enfrenten al dilema de pertenecer o abandonar la empresa. La planificación de carrera ocupa el segundo lugar, lo que pone de manifiesto la importancia de brindar oportunidades de crecimiento profesional al empleado. Para ello, pueden implementarse programas de capacitación que en coherencia con los objetivos organizacionales. Por otro lado, el 32.5 % de los colaboradores dejan su empleo para emprender proyectos personales, lo cual evidencia que muchas personas buscan encontrar sentido a lo que hacen y generando fuga de talento a algún emprendimiento. Finalmente, la flexibilidad, que se ubica en cuarto lugar, resulta que es un tema muy actual. Esta modalidad es cada vez más valorada por los colaboradores porque mejora el equilibrio vida-trabajo y promueve la lealtad en el equipo.

En resumen, las principales causas de rotación laboral identificadas en el estudio son: (1) salario, (2) falta de planificación de desarrollo de carrera. (3) emprendimientos personales y (4) ausencia de esquema de trabajo flexible.

En una investigación realizada en 16 países, incluyendo México, se evidenció que todas las generaciones se ven afectadas por la rotación y abandono de trabajo; sin embargo, los más jóvenes son el núcleo del problema. Esta investigación detalla que el 46% de los empleados perteneciente a la generación “Z” manifiestan la intención de permanecer menos de dos años con su empleador actual. En contraste, dicha intención se reduce al 25% en las generaciones “Y” (*millennials*) y “X”. El documento también reveló que los *baby boomers* representan la generación de personas con la menor intención de dejar la compañía, con una tasa del 17%. También, se encontró que, dentro la generación Z, dos de cada diez empleados planean dejar la empresa dentro de un año, mientras que siete de cada diez *baby boomers* planea jubilarse en la empresa actual. Las conclusiones del estudio indicaron que las razones más relevantes para dejar el empleo son: 68% de los colaboradores frecuentemente es víctima de tensión frecuentemente, 30% de los colaboradores están impactados con exceso de carga laboral y las secuelas del COVID-19, 70% señala que la empresa no los apoya lo suficiente y el 80% de los encuestados planea su salida de la empresa en los próximos seis meses porque señalan que el empleador no los apoya en su salud integral (Rojas, 2023). Según Deloitte (2025) la generación Z esta entre (1995-2006) y los *millennials* (1983-1994). En este sentido, resulta necesario que las organizaciones identifiquen a que generación pertenecen sus colaboradores para implementar estrategias porque donde hay más rotación es en la generación Z con el 46% de intención de irse. Seguidamente las generaciones Y o X, ambas con un 25% de intención. En cambio, los *baby boomers* son los que menos intención tienen, es decir, son en los que probablemente menos problema existirá. Entonces las causas más importantes de abandono son estrés, falta de apoyo organizacional y carecer de una estrategia enfocada en el bienestar de sus colaboradores, lo cual podría dar indicio a la fórmula para resolver el problema de rotación de personal.

Un análisis de opinión sobre el termómetro laboral en México reveló que las principales razones por la que los empleados consideran renunciar a sus trabajos son: el 39% lo haría por un mejor salario y prestaciones, el 34% para tener un equilibrio entre su vida personal y laboral, y el 24% para tener crecimiento profesional («Empresas buscan estrategias para retener personal por el costo de la rotación», 2025). Asimismo, según un reporte de Tower Watson, indicó que las

empresas con buena comunicación interna tienen 20% más de probabilidades de tener empleados comprometidos. (Carrocera, 2023). De ello se infiere que un mejor salario y prestaciones podría solucionar algunos de los problemas de los colaboradores. Sin embargo, un porcentaje significativo también demanda un mayor equilibrio entre su vida personal y laboral, lo cual, como concluyen otros estudios la importancia de tomarlo en cuenta en el departamento de recursos humano y también es vital el crecimiento profesional para fortalecer el sentido de lealtad y pertenencia. Por otro lado, la comunicación con los colaboradores es clave. Esto implica que los líderes deben mejorar sus habilidades comunicativas sólidas para promover la salud mental. Seguidamente un estudio en Bogotá.

Un estudio en Bogotá, Colombia, destaca que los colaboradores menores de 30 años presentan las tasas más altas de rotación en más de 200 empresas del país. En concreto, los colaboradores entre 23 y 30 años constituyen el 66.2 % de la rotación en las empresas; seguidos por el grupo de 31 a 40 años (21%); de 18 a 22 años (5.7%); de 41-50 años (5.10%); y los mayores de 50 (1.9%) (Semana, 2023) Este hallazgo es significativo porque concluye que los menores de 30 se sienten motivados por otros factores y expectativas diferentes a los demás grupos etarios.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Dacotrans Honduras es una agencia de carga internacional y operador logístico con más de 37 años de experiencia en el mercado hondureño. A lo largo de su trayectoria, ha logrado posicionarse como uno de los referentes en la industria, ofreciendo servicios especializados en carga aérea, marítima, terrestre y gestión aduanera. No obstante, durante los últimos tres años, se ha identificado una problemática recurrente que afecta directamente su operatividad: una alta tasa de rotación de talento humano en prácticamente todos los departamentos de la organización. Esta situación ha generado repercusiones significativas en la continuidad operativa, la eficiencia en la prestación de servicios y la satisfacción del cliente, comprometiendo así la estabilidad organizacional.

Las consecuencias derivadas de esta rotación no se limitan únicamente a la pérdida de personal, sino que impactan de forma directa en la carga de trabajo de los colaboradores que

permanecen, quienes se ven obligados a asumir múltiples funciones, generando estrés, agotamiento y disminución en su rendimiento. Además, los procesos de contratación y capacitación constante elevan los costos operativos y retrasan la curva de aprendizaje de los nuevos ingresos, lo que reduce la velocidad de respuesta ante las exigencias del mercado. También se afecta la cohesión de los equipos de trabajo, debilitando la cultura organizacional y generando incertidumbre interna.

Entre los factores que contribuyen a esta problemática se encuentran la creciente competencia laboral, la percepción de limitadas oportunidades de desarrollo profesional, un clima organizacional con áreas de mejora, y una baja priorización de la salud mental. Desde una perspectiva sectorial, la industria logística impone desafíos adicionales, como la necesidad de operar en horarios extendidos para atender clientes en distintos husos horarios y lidiar con trámites institucionales que provocan retrasos operativos. En muchos casos, estos retrasos son atribuidos a la empresa, lo que incrementa la presión sobre el personal y deteriora la relación con los clientes.

Asimismo, se han identificado inconformidades internas relacionadas con el desempeño laboral y la falta de cumplimiento de expectativas por parte de algunos colaboradores, generando fricciones y afectando el ambiente de trabajo. Todo esto ha contribuido a un escenario donde la rotación no solo representa una estadística preocupante, sino un factor crítico que amenaza la continuidad operativa, la reputación comercial y la eficiencia organizativa de Dacotrans. Por tanto, resulta urgente implementar estrategias integrales orientadas a comprender y mitigar las causas estructurales de esta problemática, con el objetivo de preservar el capital humano, fortalecer la cultura empresarial y garantizar la sostenibilidad operativa de la organización a largo plazo.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Desde el año 2023, se ha registrado una alta tasa de rotación de talento humano en Dacotrans Honduras, tanto en su sede de Tegucigalpa como en la de San Pedro Sula. Esta situación conlleva consecuencias económicas, operativas y en la calidad de servicio, afectando directamente la productividad de la empresa. Además, se ha perdido intangibles valiosos, como la experiencia, aprendizaje acumulado y los conocimientos adquiridos de los talentos. A pesar de los esfuerzos realizados, la problemática persiste.

Ante este panorama, surge la necesidad de analizar algunos factores internos que inciden en la rotación, con el fin de diseñar una estrategia eficaz que permita reducirla y fortalecer la

permanencia del talento humano en la organización.

¿Cuál es la estrategia que Dacotrans debe implementar para reducir la rotación de personal dentro de la organización en el año 2026?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué factores internos de Dacotrans están influyendo en la alta tasa de rotación de talento humano de Dacotrans Honduras durante junio del 2025?

2. ¿Qué modelo de liderazgo, resiliencia organizacional, gestión de equipos de alto rendimiento e inteligencia emocional podrían aplicarse para disminuir la rotación de talento humano?

3. ¿Cuál podría ser la estrategia más adecuada para el año 2026 con el fin de disminuir la rotación de talento humano en Dacotrans basadas en el análisis de los factores que inciden en la rotación de personal?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia 2026 para Dacotrans Honduras a partir del análisis de factores internos que influyen en la alta tasa de rotación de talento humano, con base en modelos de liderazgo, resiliencia organizacional, equipos de alto rendimiento e inteligencia emocional, y desde un enfoque directivo orientado para la reducción de dicha rotación.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar los factores internos que inciden actualmente en la alta tasa de rotación de talento humano durante junio de 2025 en Dacotrans Honduras.

2. Analizar las teorías o modelos que se podrían aplicar en la estrategia para disminuir la rotación de talento humano en una empresa.

3. Diseñar una propuesta de estrategia para el año 2026 con el fin de reducir la rotación del talento humano en Dacotrans Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como principal interés identificar estrategias para retener el talento joven en Dacotrans Honduras, así como proporcionar recomendaciones basadas en evidencia que contribuyan a mejorar los procesos de retención de talento humano y así disminuir la rotación del talento humano. Al abordar estos desafíos, la organización podrá fortalecer su capacidad para retener a jóvenes profesionales, asegurando su competitividad con talento humano comprometido y motivado en su labor.

La realización de este estudio es necesaria, ya que la retención del talento humano no depende únicamente de la remuneración económica. Existe otras variables que los colaboradores consideran relevantes, por lo cual es fundamental conocerlas y comprender su impacto en la permanencia dentro de la organización.

Asimismo, se busca proponer posibles soluciones ante la creciente necesidad de talento humano dentro de la organización, caracterizada por una alta rotación de personal. Para ello, se plantea una propuesta de estrategia para la reducción de alta tasa de rotación para el departamento de recurso, con el fin de identificar estos factores clave que inciden en la retención de personal esto permite mejorar sus programas de empleabilidad y reducir los índices de rotación.

Cabe destacar que la organización ha mostrado su compromiso con la formación de capital humano sin experiencia, brindando oportunidades de trabajo a jóvenes con poco bajo nivel académico o en proceso de formación universitaria, quienes, debido a su falta de experiencia, suelen enfrentar dificultades para acceder al mercado laboral. Esta práctica contribuye a reducir el desempleo juvenil en un país donde las oportunidades laborales son limitadas.

Finalmente, la propuesta de estrategia está orientada a disminuir la rotación de talento humano busca evaluar los factores críticos que influyen en la decisión de los jóvenes profesionales a unirse y permanecer en el rubro logístico.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 MACROENTORNO

2.1.1.1 EMPRESAS MODELO CON PRÁCTICAS RECONOCIDAS DE BIENESTAR LABORAL

Según lo planteado por Lopez et al., (2024) Google es conocida por sus innovadores planes de bienestar. La organización ofrece acceso sin costo en la zona de empleo, sesiones de yoga, asimismo alternativas alimenticias nutritivas y lugares de descanso, servicio de apoyo psicológico. Esto contribuye a crear espacios de trabajo sanos.

De acuerdo con Marcionni (2024) la empresa Zappos, es una reconocida virtualmente por la venta de zapatos y ropa. Su propósito es entregar felicidad y para eso ofrecen a sus colaboradores la opción de desarrollo profesional, la felicidad es el núcleo central de los valores de la empresa. Son reconocidos por la cultura de la felicidad, donde animan a los empleados a tomar decisiones que los hagan felices en su área de trabajo.

Microsoft brinda programas de bienestar mental, lo que a los colaboradores les dan acceso a terapeutas, aplicaciones de conciencia plena y talleres del control del estrés. Ofrecen flexibilidad laboral a través de políticas de trabajo remoto (Marcionni, 2024).

En la empresa *American Express* apuestan por oportunidades a través de cursos, intercambios de puestos y mentoring (American Express, s. f.).

Otro ejemplo de bienestar laboral es en la empresa Cisco con el programa *a day for me*, trimestralmente permitiendo a los empleados tomar un día colectivo para relajarse sin agotar el tiempo libre personal (Sanacore & Sanacore, 2024).

En la empresa Nvidia tienen acceso a conocimiento para mejorar habilidades y manejar el estrés y la ansiedad, también en la plataforma se ofrecen recursos para llevarse mejor con los hijos. Con ayuda para mejorar el sueño, manejar emociones, controlar la negatividad asimismo mejorar la salud física (Nvidia, s. f.)

Y en la empresa Wegmans hay un programa de bienestar llamado *LiveWell* para hacer feliz a sus colaboradores, con programas para dejar de fumar, asesoramiento de farmacéuticos y

dietistas y descuentos en gimnasios (Wegmans, s. f.).

2.1.1.2 ENTORNO SOCIAL DE LA GENERACIÓN Z Y LOS MILLENNIALS

Existe una encuesta llamada *2025 gen Z and Millennials survey* que recoge la cosmovisión de 23,482 participantes y fue realizada en 44 países alrededor del mundo. Las necesidades de la generación Z (nacidos entre 1995-2006) y los *Millennials* (nacidos entre 1983-1994) son imprescindible para el departamento de recursos humanos para implementar ajustes: ambos son ambiciosos y consideran el éxito no como ascender a la escala corporativa, de hecho, a muchos no les motiva alcanzar puestos de liderazgo y han renunciado a la educación superior para adquirir habilidades en su vida profesional (Deloittee, 2025). Es decir que para satisfacer estas generaciones hay que darles herramientas y deben sentir que están aprovechando el tiempo desarrollando profesionalmente.

2.1.1.3 ENTORNO LABORAL DE LA GENERACIÓN Z Y LOS MILLENNIALS

Para la generación Z y los *millennials* ganar dinero es importante, como lo es encontrar un trabajo significativo que combine bienestar. Tienen grandes expectativas con la empresa y a menudo cambian de trabajo para satisfacer sus necesidades profesionales, muchos sienten que los gerentes no están cumpliendo lo suficiente para abordar el estrés. Los hallazgos demuestran la necesidad de que las organizaciones creen entornos en donde los trabajadores puedan alcanzar la triple ventaja: trabajo significativo, seguridad financiera y bienestar, sino también crecimiento profesional. Al apoyar esto las organizaciones pueden crear un ciclo de satisfacción, compromiso y éxito (Deloittee, 2025). Es excelente la propuesta de la triple ventaja porque es una forma de retener el talento humano en las empresas principalmente para las generaciones más jóvenes.

Tanto la generación Z como *millennials* coinciden que para progresar necesitan estas habilidades: habilidades interpersonales (comunicación, liderazgo entre otros), gestión del tiempo y conocimiento específico del sector (Deloittee, 2025). En la vida para progresar profesionalmente no solo se necesitan habilidades técnicas sino también habilidades interpersonales, ya que se pasa la mayoría del tiempo en el trabajo por consecuente es de vital importancia conocer de relaciones humanas.

Casi un tercio de la generación Z planea cambiar de empresa los próximos dos años y los *millenianls* el 17%. Muchos lo ven como una estrategia para buscar estabilidad, balance entre la vida profesional y personal, más motivación con alineación de valores y objetivos asimismo aprender y adquirir nuevas habilidades. La generación Z esta más centrada en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. (Deloittee, 2025) Es decir para satisfacer a este grupo de generaciones hay que darles equilibrio, más motivación con propósito y también darles nuevas competencias porque para ellos el trabajo es visto como un lapso de tiempo que se está en una empresa, no que se está toda una vida.

Cuando se refiere a objetivos profesionales y factores que motivan a cambiar de empleo todo se resume en dinero, significado y bienestar, equilibrar estos tres factores sienta las bases para la generación Z y los *millenianls*. Al evaluar un posible empleador, más de la mitad de la generación Z (54%) y los *millenials* (53%) afirman que un trabajo con sentido es importante. Para retener a estas generaciones no solo el salario es importante sino con una mezcla de sentido con propósito y bienestar que solo se consigue conociendo de habilidades sociales y liderazgo.

2.1.1.4 ENTORNO SOCIOCULTURAL DE LOS MILLENIALS

El 34% de los *millenials* afirma sentirse estresado o ansioso la mayor parte del tiempo. Las largas jornadas laborales, la falta de reconocimiento y entornos laborales tóxicos aumentan su nivel de estrés. (Deloittee, 2025). Cuando se encuentra con esta generación hay que entender que alguna parte del grupo se siente estresada, y hay que promover ambientes donde se les reconozca su trabajo de diferentes maneras y disminuir la toxicidad en los climas laborales.

2.1.1.5 FACTOR TECNÓLOGICO

De acuerdo con David & Jim (2024) las habilidades de los miembros de las organizaciones se están quedando obsoletas por los cambios tecnológicos disruptivos, lo que exige una formación continua y adaptación al entorno. Por ejemplo, los ingenieros de *software* al igual que los profesionales de otras disciplinas, necesitan de esa actualización constante. En conclusión, las empresas deben capacitar a los empleados (as) para estar al nivel de las exigencias del mercado.

2.1.2 MICROENTORNO

2.1.2.1 ESTUDIOS EN LATINOAMERICA SOBRE FACTORES QUE AFECTAN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los resultados de una encuesta realizada en México concluyen que: el 82% de la población sufre consecuencias por el estrés laboral en la vida diaria. También el 39% experimentó algún tipo de estrés en 2024. Depresión y ansiedad fueron las enfermedades más recurrentes. Asimismo, reveló que entre las variables que tienen mayor impacto en el bienestar mental está lo relacionado con el salario, lo que representa el 63%. También se encuentra la estabilidad laboral y fechas límites de entrega con el 55%, balance entre vida personal y laboral resultó con el 82% de los encuestados. El impacto negativo en el bienestar emocional en las personas encuestadas es que, de cada cuatro, una se le diera incapacidad médica por problemas de salud mental o psicológicos en los últimos 12 meses. Esto representa el 5% más que el año 2023. Solo el 41% de los encuestados dijo que en la empresa en la que trabaja se le apoya en bienestar psicológico, el 57% de los colaboradores no reciben este tipo de apoyo de parte de los patronos (México, 2025). Esto quiere decir que, si más de la mayoría de la población sufre consecuencias por estrés, esto conlleva problemas familiares y enfermedades psicológicas que afectan directamente el rendimiento como la depresión y la ansiedad. Este estudio concluye que el salario es importante, y la gente se siente motivada laboralmente cuando es considerada por su trabajo justamente a diario. También otro aspecto relevante es la estabilidad laboral, también motiva la falta de incertidumbre y si se sienten seguros en el trabajo. Así que es significativo tratar la salud mental de los colaboradores en una empresa ya que, en México, 1 de cada cuatro no se presentó a trabajar por problemas mentales o psicológicos. Además, el 57% no recibe ningún tipo de apoyo en esos temas de bienestar laboral, esto es un indicativo que debido al gran problema con el estrés las empresas se deberían de preocupar por tener áreas de bienestar laboral en el departamento de recurso humano. En conclusión, el estrés está perjudicando bienestar psicológico de los individuos, y se debe aprender a convivir con él, porque es parte de la vida, con técnicas y ejercicios que ayudan a reducirlo.

Una consultoría en Argentina refleja que solo el 34% de las organizaciones enfrentan dificultades para ocupar plazas disponibles e impacta significativamente en su negocio. Y en el estudio se identificaron tendencias clave que impactan en departamento de gestión del talento humano: mejorar las habilidades de los gerentes, optimizar la experiencia del empleado y su

propuesta de valor, diseñar procesos de talento alrededor de las habilidades, mejorar la planificación de la fuerza laboral e impulsar las capacidades de análisis en el departamento de recursos humanos («Empresas buscan estrategias para retener personal por el costo de la rotación», 2025). Es decir, la rotación es un problema actual, donde una parte de las organizaciones lo sufren y esto incide en los gastos relacionados con la compensación de los colaboradores como liquidaciones, costos de contratación y selección, ajustes salariales para retener el recurso humano, además mayor agotamiento de los empleados al quedarse insuficientes. Las tendencias del estudio como: mejorar las habilidades de los gerentes, trae un nuevo enfoque más gerencial, en donde los líderes resuelven problemas, influyen, guían e inspiran a otros a conseguir resultados. Al mejorar la experiencia del empleado, es una estrategia sumamente adecuada en donde la prioridad es el cliente interno: el talento humano y así conseguir estratégicamente la rentabilidad de la empresa y una propuesta de valor para el colaborador y así retenerlo. Diseñar procesos, es decir si no hay procesos de recurso humano para atraer o retener talento humano, elaborarlos, diseñarlos y si los hay modificarlos de acuerdo con el contexto actual de la empresa. También la planificación de la fuerza laboral, en donde es una estrategia para reducir la rotación, igualmente aumentar la habilidad analítica del área de gestión del talento humano como una fuente de estrategia para retener y reducir la rotación de talento humano, donde con una estrategia enfocada en el talento humano poder cumplir la estrategia organizacional. En conclusión, hay muchas actividades que se pueden incluir en una estrategia de retención del capital humano.

Un estudio en Colombia afirma que fomentar entornos laborales basados en el respeto, la inclusión y la empatía mejora la convivencia e impacta en el rendimiento e innovación de los equipos. El más reciente informe, resalta que las habilidades socioemocionales como: la empatía, adaptabilidad y comunicación efectiva son tan importantes como las habilidades técnicas. Las organizaciones que las promueven logran un 22% más de eficiencia y un 30% más de innovación.

Para *ManpowerGroup* crear ambientes laborales saludables conlleva formar a líderes y equipos en resolución de conflictos y comunicación asertiva, igualmente promover políticas de inclusión y diversidad que fomenten la cohesión (Lorduy, 2025). El respeto es la clave, para una mejor convivencia además de la inclusión. Las mujeres pueden ser incluidas en ámbitos que solo son considerados para hombres, ya que el hombre y la mujer se complementan para dar mejores resultados, asimismo promover un espacio de empatía, es básico para las relaciones saludables, en donde hay comprensión, sin juzgar a la otra persona y esto mejora el ambiente laboral. Además

como lo menciona el estudio la adaptabilidad, un concepto que se deriva de la resiliencia y esa comunicación, creo que es importante tratar los temas clave, no dejar nada escondido, y tratar todos los conflictos, hay que aprender a convivir, manejar situaciones de estrés laboral, de socialización y habilidades emocionales y directivas que hay que desarrollar a lo largo de la vida laboral donde se incluyan a no solo las mujeres sino a las personas con discapacidad, adultos mayores, pueblos originarios y afrohondureños que pueden aportar mucho de acuerdo a las circunstancias y pueden estar en el momento y lugar adecuados para desempeñarse de la mejor manera. Por lo tanto, en la organización, hay que fomentar el respeto, la inclusión, la empatía, la comunicación, solución de conflictos y liderazgo.

Un estudio en México trata del análisis factorial exploratorio de empleados en el trabajo sobre la felicidad laboral, donde se aplicó a una muestra de 326 empleados dando como resultado una configuración de 3 factores: *engagement*, plenitud profesional y lealtad activa hacia la empresa. Los hallazgos indican que el 69.12% explican la varianza de la felicidad laboral, proporcionando información valiosa para el diseño de estrategias fomenten el bienestar en el entorno de trabajo (Cruz Velazco & Fernández, 2025). Las definiciones de *engagement* presentan un denominador común, en primer lugar, se experimenta en el trabajo, y debe entenderse como un estado mental, además es duradero en el tiempo (García Rubiano et al., 2020). Entonces se puede decir la varianza indica el grado de dispersión respecto de la media, si el 69.12% de la varianza corresponde a la felicidad laboral, significa que estos factores inciden significativamente en el bienestar laboral y que hay alta variabilidad de los datos lo que sugiere prestar atención al *engagement*, satisfacción y compromiso laborales si se quiere mejorar la felicidad laboral.

Algunas acciones para retener al empleado son: aumentar salario especialmente a empleados clave y de alto desempeño; contratar de manera inteligente, es decir la selección inicia con la contratación de los mejores candidatos, esto también conlleva los líderes; conversar sobre sus carreras profesionales: un experto dice los empleados que sienten que la empresa en la que trabajan se preocupan por su desarrollo tienen más probabilidades de quedarse; varias estrategias que se le recomienda a las organizaciones son: proporcionar guía: es decir dígalas a sus empleados sus objetivos, que se espera de ellos y sus responsabilidades; ofrecer flexibilidad: es decir trabajo a distancia; utilizar práctica de RRHH de alto rendimiento: empoderamiento de los empleados, grupos de solución de problemas y equipos autodirigidos; por otro lado los empleadores pueden reflexionar en ofrecer contraofertas, y si lo hacen necesitan una política que defina que puestos

son elegibles para la contraoferta, hasta que oferta está permitido y como seleccionar la oferta. (Dessler, 2022) Contratar de manera inteligente consiste en mejorar los procesos de contratación del empleado, también darles a los empleados oportunidades de crecimiento esto en aras de atraer el talento; también los líderes deben decir lo que se espera de ellos, es decir que hay que ser comunicativos, apoyarlos y darles la información que necesitan para cumplir con su trabajo, ofrecer flexibilidad además hay que ofrecerles cursos de capacitación

2.1.2.2 ESTUDIOS EN LATINOAMERICA SOBRE FACTORES QUE AFECTAN LA ROTACIÓN DE TALENTO HUMANO

En Perú se hizo un estudio donde el 71% de las personas trabajadoras considera renunciar a su trabajo debido a la mala relación de su jefe, asimismo el 49% de los talentos en Perú no considera a su jefe un líder. El 56% describe la relación con sus superiores como buena o muy buena en cambio el 45% es mala o muy mala (Tapia, 2025). Esto concluye con bastante talento humano que piensa en renunciar, y eso no es bueno para la empresa, no solo en Honduras se está estudiando este fenómeno, sino en otros países hay bastante porcentaje de gente que no está satisfecha emocional ni laboralmente y lo más preocupante que no consideran a su jefe como líder; que es lo que todo gerente aspira a convertirse, en que sus subalternos, lo miren como un líder influyente. También menos de la mitad de la gente considera que tiene una relación mala o muy mala con su jefe, donde hay que implementar medidas para solucionar este problema.

2.1.2.3 EMPRESA MODELO EN HONDURAS

Según el *ranking* de *Grate Place to Work*, Pedidos Ya es el mejor lugar para trabajar en Honduras 2025, y sostiene su responsabilidad con el bienestar de su equipo y cultura corporativa. Esto es de acuerdo a la calificación de los colaboradores quienes aprueban el ambiente positivo, el propósito que viven en la empresa y el sentido de unión de equipo, con el que consideran el éxito de la empresa. Ya que lo más importante para la empresa es el desarrollo personal y profesional. En Pedidos Ya la cultura se cimenta en la flexibilidad, sentido del humor, inclusión y colaboración. El trabajo en equipo, respeto a la diversidad y el sentirse comprometido con la mejora continua marcan la diferencia en el mercado de *delivery*. (Sanchez, 2025).

2.2 INDICADORES DE RECURSO HUMANO.

Los indicadores o *KPIs (Key Performance Indicators)* en recursos humanos son métricas clave que permiten evaluar el desempeño, eficiencia y calidad de los procesos relacionados con la gestión del talento en una organización. Estos indicadores cuantifican aspectos como la rotación de personal, el tiempo de contratación, la satisfacción laboral, el absentismo, entre otros.

Cada *KPI* debe cumplir con la metodología *SMART*:

- *Specific* (específico)
- *Measurable* (medible)
- *Achievable* (alcanzable)
- *Relevant* (relevante)
- *Time-bound* (limitado en el tiempo)

Estos indicadores sirven al departamento de recursos humanos para:

- Medir la efectividad de las acciones del departamento
- Identificar tendencias y anticipar riesgos (como rotación elevada o baja satisfacción).
- Optimizar la toma de decisiones basada en datos objetivos.
- Evaluar el retorno de inversión (ROI) en iniciativas de talento.
- Diseñar estrategias personalizadas para mejorar el clima laboral y la productividad.

2.2.1. TASA DE RETENCIÓN

La tasa de retención mide el porcentaje de empleados que permanecen en la organización durante un período determinado, generalmente anual. Es un indicador de estabilidad laboral y satisfacción interna. Se calcula con la fórmula:

$$\text{Tasa de Retención} = ((E - L) / S) \times 100$$

E: número de empleados al final del período

L: número de empleados que se fueron

S: número de empleados al inicio del período

Una alta tasa de retención refleja un entorno laboral saludable, mientras que una baja puede indicar problemas en el clima organizacional, liderazgo o desarrollo profesional.

Al mes de junio 2025, última fecha en que ha sido realizada y aplicadas las encuestas a los colaboradores de Dacotrans Honduras, la empresa contaba con un total de 44 colaboradores. Aplicando la fórmula de la tasa de retención, se muestra que para junio 2025 Dacotrans cuenta con una tasa de retención del 76% de colaboradores: $((44-6)/50)*100 = 76\%$.

2.2.2 TASA DE ROTACIÓN

La tasa de rotación representa el porcentaje de empleados que abandonan la empresa en un período determinado, ya sea por renuncia, despido o jubilación. Se calcula como:

$$\text{Tasa de Rotación} = (\text{Número de bajas} / \text{Promedio de empleados}) \times 100$$

Este indicador permite evaluar la eficacia de las políticas de retención y el impacto de la rotación en la productividad. Una rotación elevada puede afectar la moral del equipo, generar pérdida de conocimiento y aumentar los costos operativos.

Siguiendo la misma línea de la tasa de retención, al mes de junio 2025, última fecha en que ha sido considerada la última salida de colaboradores de Dacotrans, la empresa contaba con una rotación de 6 colaboradores correspondiente a 6 colaboradores que habían dejado ya la organización.

Aplicando la fórmula de la tasa de retención, se muestra que para junio 2025 Dacotrans cuenta con una tasa de rotación del 12% de colaboradores: $(6/50)*100 = 12\%$.

2.2.3 ROTACIÓN VOLUNTARIA

La rotación voluntaria ocurre cuando un empleado decide abandonar la empresa por iniciativa propia. Las causas identificadas en Dacotrans incluyen:

- Mejores oportunidades laborales
- Motivos personales
- Relacionada a estudios

Este tipo de rotación suele implicar la pérdida de talento clave y puede ser un síntoma de deficiencias en liderazgo, compensación o desarrollo profesional

2.2.4 COSTOS DE REEMPLAZO

Los costos de reemplazo engloban todos los gastos asociados a sustituir a un empleado que ha dejado la organización. Incluyen:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y adaptación
- Pérdida de productividad
- Impacto en el equipo

Se estima que estos costos pueden representar entre el 50% y el 200% del salario anual del empleado saliente, dependiendo del nivel del puesto y la industria

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

2.3.1 LIDERAZGO

Como explica Robbins y DeCenzo (2009) con el nacimiento de la teoría moderna de la administración fue publicado los Principios de la administración científica de Frederick Taylor, el libro aplica método científico y promueve la mejor forma de hacer una tarea, su libro fue aprobado por todos los gerentes del mundo. Para Robbins y DeCenzo Taylor (2009) Frederick Taylor estableció cuatro principios de administración y ratificó el rol de los ejecutivos asignados a la planificación y supervisión de procesos.

Stogdill (1948, como se cita en Gallardo 2012) los líderes mostraban cualidades y los agrupó en seis grupos: capacidad, realizaciones, responsabilidad, participación, condición social y situación.

Blanchard y Hersey (como se cita en Hernández et al. 2011) destaca el liderazgo situacional y se ajusta a cada circunstancia, alineado a las demandas del grupo. Hay dos tipos de conducta: de apoyo y directiva y existen 4 tipos de liderazgos: estilo instructor, estilo persuasivo/supervisor, estilo participativo/asesor y estilo delegación.

2.3.2 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Como lo explica Gustavo (2023) la resiliencia organizacional es el talento de la empresa para sostener interrupciones que pertenecen a un sistema para ajustarse a nuevos ambientes de riesgos

así una empresa tolerante direccionara su táctica, trabajo, procedimientos de administración, sistema de dirección y la competencia de adecuación a riesgos y alteraciones.

Duchek (2020, como se citó en García, 2022) afirmó una empresa es resiliente al responder eficazmente frente a acontecimientos desfavorable no solo después de que hayan ocurrido (acto reactivo) sino antes (acto concurrente).

2.3.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

Según Chiavenato (2004) Taylor y la administración científica se preocupó por crear una ciencia con enfoque en las tareas. En la primera etapa trabajó en la racionalización de la ocupación de los operarios que se apoya en estudio de tiempos y movimientos, división de las actividades y preparación del trabajador. Dicha racionalización conlleva eliminar el desperdicio y el tiempo ocio de los operarios asimismo reducir los costos de elaboración del producto, para esto se iniciaron los estímulos de sueldo y premios por lote justificado en el tiempo estándar y convencido que el salario es lo único que motiva al ser humano.

Maslow (1943, como se citó en Robbins y Coulter 2023) sostenía en la teoría de la jerarquía de las necesidades: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, necesidades de autorrealización. Las primera dos son de orden inferior y las últimas tres de orden superior.

Rotación de personal es la velocidad con la que los colaboradores dejan la organización y se divide en voluntaria e involuntaria (P. Robbins & A. Judge, 2017).

2.3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Schneider y Reichers (como se citó en Prado, 2015) el clima organizacional se refiere a la caracterización singular del contexto social de la empresa que está formada por los colaboradores. Son percepciones compartidas de elementos como políticas, costumbres y maneras organizacionales formales e informales.

Forehand y Gilmer (como se citó en Prado, 2015) el clima organizacional es un grupo de propiedades que perciben los colaboradores que explica una organización y las diferencia de otras, su equilibrio es relativa en el tiempo e incide en el comportamiento de los colaboradores.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (como se citó en Prado 2015) es un conjunto de cualidades que podrían ser provocados en la manera en que la organización pacta con sus

miembros. Para los colaboradores significa una agrupación de cualidades y perspectivas las cuales definen y caracterizan la organización asimismo los efectos de su proceder.

2.3.5 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA LABORAL

Según Dessler (2022) la motivación intrínseca nace del gozo al realizar una actividad o trabajo. Nace desde adentro de la persona y no de manera externa, como la parte monetaria. Surge con la simple tarea de hacer su trabajo.

La teoría de Herzberg indica que es peligroso querer motivar solo con incentivos económicos es muy importante brindar reconocimiento y trabajo desafiante (Dessler, 2022).

Según Herzberg el empleador debe enfocarse en factores motivadores. Los directores deben potenciar los puestos con retroalimentación, dicho de otras palabras motivación intrínseca laboral (Dessler, 2022)

2.3.6 SATISFACCIÓN LABORAL

Tal como lo plantea García (2012) satisfacción laboral es un conjunto de posturas y disposiciones que tiene el colaborador ante el trabajo en la empresa. Esto conlleva la percepción que tiene de las características del puesto asignado y como considera dicha actividad.

Como lo indica Alles (2024) satisfacción laboral también es el nivel de satisfacción de los colaboradores con el trabajo. Y se mide con ciertos ítems preestablecidos.

2.3.7 MENTORING

Giménez Plano & Ezcurra de Albuquerque (2016) sostiene que el *mentoring* es perfecto para el crecimiento profesional de las personas. Es un proceso en donde una persona que es guiada (*mentee*) por un mentor con amplios conocimientos. En estos procesos se elige a la persona más adecuada de acuerdo a sus capacidades y experiencias.

Desde la perspectiva de Alles (2024) *mentoring* es la acción de un sujeto con gran experiencia que apoya y asesora a otras personas con menor experiencia por un rango de tiempo definido. Puede ser estructurado y cuando es así se le llama programa de *mentoring*.

En opinión de Albacete (2024) el *mentoring* se utiliza para que un sujeto mejore sus habilidades de liderazgo, para compartir conocimiento, para lograr aumentar la motivación y para afrontar cambios.

2.3.8 ROTACIÓN VOLUNTARIA

Empleados que se van de la empresa voluntariamente (Segarra, 2010). Para reducir la rotación se vuelve indispensable el identificar las causas de la rotación (Dessler, 2022)

2.3.9 ROTACIÓN INVOLUNTARIA

Son las personas despedidas (Segarra, 2010).

2.3.10 ROTACIÓN DE PUESTOS

La rotación de puestos es eficaz cuando los puestos requieren el mismo grado de habilidad. La rotación aumenta las habilidades de todos los trabajadores y flexibilidad a los líderes para sustituir a los empleados ausentes. La rotación podría hacer que cada colaborador tenga mayor precisión en los problemas de sus compañeros y de la importancia de hacer un trabajo de mejor calidad para el siguiente colaborador. (Krajewski & Ritzman, 2000)

Los programas de capacitación rotatoria ayuda a los nuevos empleados a comprender los puestos y su interrelación con otros puestos (Mondy & Noe, 2005)

Según Dessler (2022) es un método de formación que consiste en transferir a una persona de un departamento a otro para desarrollar experiencia y conocer fortalezas y debilidades.

2.4 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.4.1 BASES TEÓRICAS

2.4.1.1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los dos grandes pioneros de la teoría administrativa fueron Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, a estas primeras intenciones de explicar la administración se le denomina enfoque clásico y se divide en la administración científica y en la administración general. El principal aporte de Taylor fue en la implementación de técnicas analíticas y comparativas para medir el desempeño laboral y fue el primero en hacer énfasis sobre los incentivos (aumentos salariales) en vez de intimidación (Beltrán Ríos & López Giraldo, 2018). Es decir, Taylor empezó a medir el desempeño que ayuda en la eficiencia de una empresa e impulso los incentivos, que es mejor que la intimidación, además es más saludable mentalmente.

Los principios de administración según Taylor son: principio de planeación, preparación, control y ejecución (Chiavenato, 2004). Dentro de algunas de las principales aportaciones de

Taylor está el primer intento de elaborar un método estándar y el método de observación, mediante el cual se puede determinar cuáles colaboradores se ajustan a determinadas labores y cuáles no (Beltrán Ríos & López Giraldo, 2018). En estos principios se estableció la planeación como fundamento para todo lo demás, y se agregó el control como una forma de monitorear que se cumplan las actividades además un método estándar es mejor porque así es más fácil mejorar procesos, encontrar cuellos de botella y mediante la observación ajustar a las personas según sus capacidades y fortalezas en el lugar donde mejor pueden estar.

Taylor a través de la observación razono sobre un cambio de paradigma desde este nuevo paradigma mental, los líderes deben ser los garantes del orden, la coordinación, el análisis y el cálculo de procedimientos esto sin discriminar la seguridad laboral. El administrador debe ser un hombre de ciencia, aquel que analiza, calcula, predice y experimenta y estar al pendiente de los mínimos detalles (Beltrán Ríos & López Giraldo, 2018), es decir para aquel tiempo se empezó a ver al líder como alguien que analizaba y hacía cálculos de cómo se podía mejorar el trabajo además de nombrarlo como una persona que utiliza el método científico para encontrar soluciones.

Henry Fayol es el padre de la teoría de la administración moderna también reconoció la necesidad de enseñar administración (Koontz et al., 2012). Henry Fayol fue un ingeniero donde su principal aporte fue enfatizar la necesidad de un líder administrativo como un coordinador de procesos organizacionales y algunos de los más importantes principios que aportó fue la disciplina, unidad de mando y remuneración personal (Beltrán Ríos & López Giraldo, 2018). Es decir, este ingeniero tuvo una visión del líder como una persona que organizaba procesos y donde se motivaba al empleado con el salario.

Luego surge la teoría de las relaciones humanas que tiene sus orígenes en la necesidad de humanizar sin los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, y adecuándola a los nuevos patrones estadounidenses, la meta de la psicología del trabajo era el análisis de las características humanas y una selección científica de los empleados, en esta teoría los temas importantes son el liderazgo, el estudio de la personalidad del trabajador, la capacitación y el estudio de los incidentes (Chiavenato, 2004), con esto se concluye que en esta teoría el enfoque es las relaciones humanas y el ser humano en sí, donde se hacen estudios de personalidad y se le da la importancia al trabajador en la parte psicológica.

Para la teoría de las relaciones humanas lo que motiva a las personas es la necesidad de

reconocimiento, de aceptación social y de participación en los grupos sociales en los que viven a esto se le conoce como hombre social (Chiavenato, 2004). Ya con esta teoría no se motiva con salario sino con una perspectiva de reconocimiento, que lo mejor es hacerlo en público y donde al hombre se le conoce como un hombre social, un ser social que está inmerso en relaciones laborales que deben ser saludables para el bienestar de la organización.

La teoría clásica no se preocupó por el liderazgo, la teoría de las relaciones humanas si y comprobó la influencia del liderazgo, según esta teoría el liderazgo se ve como influencia interpersonal, como proceso de la reducción de la incertidumbre, como relación funcional entre líder y colaboradores y el liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación. Es decir, el liderazgo es un proceso en donde se puede aprovechar para diferentes objetivos y donde entran en juego variables que pueden afectar el proceso.

Tabla 1. Comparación entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas

Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una actitud a la empresa como máquina • Pone la energía en las tareas <ul style="list-style-type: none"> • Motivada en sistemas de ingeniería <ul style="list-style-type: none"> • Poder central • Estructura organizativa clara <ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica • Fuerte diferenciación funcional • Seguridad en el orden normativo • Diferenciación entre funciones operativas y de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una actitud a la empresa como grupo de personas <ul style="list-style-type: none"> • Pone la energía en las personas • Motivada en los sistemas de psicología <ul style="list-style-type: none"> • Delega poder <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía del empleado • Seguridad y disponibilidad • Hace énfasis en las relaciones de las personas <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad interpersonal • Interacción social y de equipo

Fuente: (Chiavenato, 2004)

El significado de liderazgo en la actualidad es la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo para el logro de una visión o conjunto de metas.” (P. Robbins & A. Judge, 2017)

P. Robbins y A. Judge (2017) afirma los líderes transformacionales logran los objetivos porque son creativos y empoderan a los empleados.

El liderazgo transformacional según Burns (como se cita en Adela 2024) un líder impulsa a los colaboradores, que lo apoyen por su propia cuenta y genera un cambio favorable en los colaboradores mediante un motivo. Los líderes escuchan, examina, disciernen y toman en cuenta a su equipo en los logros alcanzados

Bass y Avolio (1994, como se citó en Vadillo, 2008) explica el líder transformacional consta de 4 factores: carismático, consideración individualizada, estimulación intelectual y liderazgo inspiracional. El primero se trata de hacer que la gente actúe; el segundo es informar la visión y generar compromiso; el tercero es impulsar a sus colaboradores a ser innovadores en los enigmas de la institución y la consideración individualizada que está relacionada con hacer algo más personalizado con cada miembro según sus preferencias y expectativas.

Carisma proviene del griego que significa don de inspiración divina, que significa capacidad para realizar cosas divinas (Fernández, 2018)

Según Bass y Avolio (1994, como se citó en Vadillo, 2008) El líder transformacional conlleva más que el líder transaccional, el líder transformacional puede actuar como un transaccional, es decir un líder que puede motivar con incentivos, y también el líder transformacional es la versión mejorada del líder transaccional pero no lo opuesto.

De acuerdo con Robbins y A. Judge (2017) en ciertos momentos el liderazgo transaccional funciona tan bien como el liderazgo transformador, aunque el liderazgo transformacional es mejor si se desarrolla de la manera correcta.

Los líderes transformacional – transaccional se preocupan por las necesidades de sus simpatizantes, cambian los paradigmas de las personas y los alientan a dar más para lograr los objetivos del equipo (Robbins & Coulter, 2023).

Se ha logrado evidenciar la superioridad del liderazgo transformacional al transaccional. Según investigaciones que han estudiado administradores descubrieron que los líderes transformacionales fueron calificados que tienen más eficacia, mayor cumplimiento, con más probabilidad de ascender en la escala corporativa además se demostró que el liderazgo transformacional está sumamente relacionado con bajas tasas de rotación de personal y mayor productividad, placer laboral, mayor imaginación, felicidad de los simpatizantes, activo colaborador, en especial empresas nuevas (Robbins & Coulter, 2023).

2.4.1.2 MODELO DE ACCIÓN RESILIENTE (MAR)

Es un modelo en donde el colaborador es el núcleo del negocio o estrategia es decir el transformador de la organización (Véliz Montero, 2021)

Hoy hay una comunión entre lo interpersonal y lo intrapersonal como factor crítico organizacional (Véliz Montero, 2021)

Primero una persona debe sentirse cómodo dentro de la organización para construir el nosotros empresarial (Véliz Montero, 2021)

El autocuidado es la piedra angular de la resiliencia organizacional (Véliz Montero, 2021).

2.4.1.3 TEORIA DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

De acuerdo con Katzenbach y Smith (2007) lo que generan los equipos son: resultados grupales, desarrollo personal y productividad alcanzada. El modelo es representado con capacidades, responsabilidad y compromiso. El compromiso impulsa los resultados grupales y desarrollo personal.

Existe una diferencia clara entre un grupo de trabajo y un equipo. Los grupos de trabajo tienden a ser más individualistas, ya que el resultado final es la suma de los esfuerzos individuales. En cambio, en un equipo se busca alcanzar resultados a partir del trabajo colectivo; sus integrantes se comprometen con un enfoque común. La sabiduría del equipo radica en que todos crean en el propósito compartido, lo cual favorece un mayor rendimiento (Katzenbach & Smith, 2007).

Los equipos verdaderos empiezan a crecer en la curva, a menos que las personas asuman riesgos que conlleva el conflicto, confianza mutua y dependencia entre ellos. De los riesgos mas enormes esta la construcción de la confianza y la dependencia para pasar actividades a individuales a ser colectivas (Katzenbach & Smith, 2007).

Algunas orientaciones útiles para ayudar a los equipos en formación a asumir riesgos incluyen establecer un sentido de urgencia y dirección, es decir, definir claramente la necesidad y precisión del propósito. Asimismo, es fundamental seleccionar a los miembros con base en sus capacidades, más que en su personalidad. Entre las habilidades más relevantes se encuentran las técnicas, las interpersonales y las relacionadas con la resolución de conflictos. (Katzenbach & Smith, 2007)

Otro fundamento esencial para fomentar el rendimiento consiste en definir ciertas normas de comportamiento orientadas al logro de los objetivos, las cuales deben ser de estricto cumplimiento. Asimismo, es necesario establecer metas acompañadas de actividades con distintos niveles de urgencia, con el fin de incrementar el rendimiento del equipo (Katzenbach & Smith, 2007)

En un equipo, resulta fundamental invertir tiempo en actividades compartidas. Por ejemplo, realizar una reunión abierta de tres días fuera del entorno laboral permite salir de la zona de confort y romper con el paradigma de que las reuniones solo deben efectuarse en el lugar de trabajo. Este tipo de espacios favorece la relajación y estimula la generación de ideas más creativas para la solución de problemas. Asimismo, la retroalimentación, el reconocimiento y la recompensa constituyen herramientas poderosas. Un ejemplo de reconocimiento consiste en otorgar medallas simbólicas que refuercen conductas positivas, esenciales para el fortalecimiento del equipo (Katzenbach & Smith, 2007).

Adoptar la regla de enfocarse en el proceso y no en las personas constituye un tipo de riesgo que puede asumirse para incrementar el rendimiento y fomentar la confianza e interdependencia deseadas. Cuando las personas se centran excesivamente en los resultados, tienden a perder el enfoque y pueden experimentar frustración (Katzenbach & Smith, 2007). En conclusión, hay que correr riesgos para llevar un equipo potencial a convertirse en equipo de alto rendimiento, hay que darle felicidad a la gente y generar unión. No hay que enfocarse tanto en solo el resultado, hay que disfrutar el camino, y hay que brindarles a los colaboradores todas las herramientas para que crezcan profesionalmente y las acciones para que se puedan convertir en un equipo de alto rendimiento.

2.4.1.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo con Goleman (2015) cuando valoró el ratio de la habilidad técnica y el CI ante la gestión emocional, la inteligencia emocional reveló ser el doble de significativo que los otros dos aspectos. Entre más alto era el nivel y respetado al ser un colaborador de desempeño superior se distingue por su gestión emocional.

Goleman et al., (2025) sostiene que la inteligencia emocional se compone de 4 habilidades: autoconciencia, autogestión, conciencia social y manejo de relaciones. La autoconciencia, que es como nos conducimos a nosotros mismos; la autogestión se refiere a un trabajo colectivo, la empatía y la convivencia con los demás que deriva en autocontrol emocional, adaptabilidad

emocional, orientación hacia el logro y actitud positiva; conciencia social que conlleva la empatía y la conciencia organizacional y el manejo de relaciones que implica influencia, entrenar o ser mentor, liderazgo inspirador, gestión de conflictos, trabajo en equipo.

Según Goleman et al., (2025) cuando los líderes aplican las habilidades que se llaman competencias de la inteligencia emocional y social obtienen más participación de parte de los seguidores y alientan la atracción y retención del talento.

La autoconciencia emocional es una habilidad de entender tus emociones personales y como impactan en el desempeño también es la consciencia de nuestro cuerpo. La investigación realizada por *Korn Ferry Hay Group* concluyó que los líderes que tienen varias fortalezas de autoconciencia emocional, el 92% tenía equipos con un alto grado de energía y desempeño. (Goleman et al., 2025)

De acuerdo con Goleman et al., (2025) la autoconciencia es la menos visible de las competencias de la inteligencia emocional y consta de diez o más de las 12 competencias, generando mejores climas laborales para sus equipos.

Como explica Goleman et al., (2025) el autocontrol emocional es tener dominio de las tentaciones y emociones que presionan, en un entorno estresante. No significa que se deba suprimir las emociones sino más bien manejarlas con equilibrio.

Para Goleman et al., (2025) la adaptabilidad se refiere a ser flexible al afrontar un cambio y adecuarse a eventos nuevos con ideas creativas.

Como explica Goleman et al., (2025) la competencia orientación hacia el logro es cuando se pone todo el empeño por llegar a la excelencia.

De acuerdo con Goleman et al., (2025) la actitud positiva es ver la cara positiva en las personas y eventos.

2.4.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

2.4.2.1 ESTUDIO DE MUÑOZ ET AL. (2023)

Muñoz et al (2023) se basa en una investigación de tipo descriptivo y enfoque mixto que se sostiene a través de un análisis contextual para un diseño viable. Se ampara en un método inductivo–deductivo para la descripción de los resultados analizados e interpretados por los

investigadores. Se elaboró una encuesta con la finalidad de identificar aspectos relevantes de la atracción y retención de talento humano a partir de la percepción propia de cada colaborador, como ser: salarios, bonificaciones, flexibilidad de horarios, oportunidad de carrera, entre otros.

Muñoz et al (2023) sostiene principalmente y hace referencia a los retos en las organizaciones para la retención de personal. Se destacan algunos factores clave derivados de métodos de investigación mixta en donde se recopila información sobre salario, flexibilidad, recompensas, oportunidades, comunicación interna, entre otros. Entre los principales hallazgos de la rotación de personal se encontraron que el clima laboral y relaciones jefe-subordinado eran algunos de los aspectos que motivaban a los colaboradores a dejar su puesto de trabajo. Así mismo, se incluye una propuesta para que esta retención de personal sea eficaz y efectiva desarrollando planes de sucesión y procesos de evaluación de desempeño basados en resultados. Nos exhorta a identificar dentro de la organización los factores intrínsecos y extrínsecos aquellos motivadores que se alineen con las necesidades básicas tanto del colaborador como de la organización.

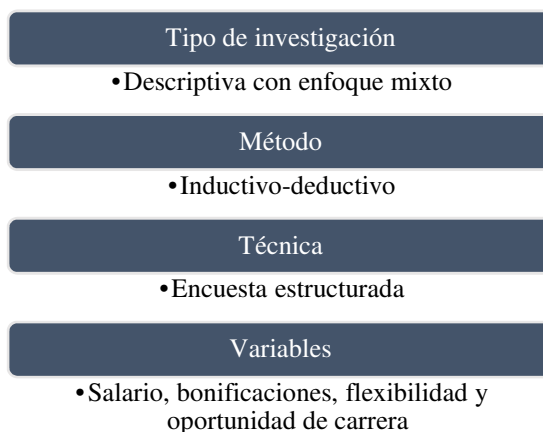


Figura 1. Resumen de estudio de Muñoz et al.

2.4.2.2 ESTUDIO DE VERA-NORIEGA ET AL. (2023)

Vera Noriega et al. (2023) plantea a través de la investigación se realizó utilizando un diseño transversal de naturaleza comparativa y descriptiva, con un muestreo aleatorio por elección en una empresa de ventas telefónicas ubicada en el noroeste de México. Se llevó a cabo un análisis comparativo considerando como factores la edad, el sexo, la antigüedad y el nivel del puesto, mientras que las variables examinadas incluyen el clima organizacional, la satisfacción laboral y

la calidad de vida. Se basó en un enfoque de independencia, en el cual se presupone que las características individuales de los empleados están relacionadas con las variables dependientes, planteando la hipótesis de una posible conexión entre ellas. El estudio se aplicó a 194 trabajadores de un Call Center que pertenecen tanto a los departamentos administrativos como operativos.

El estudio centra su investigación en los altos niveles de rotación, ausentismo y abandono en Call Centers. La mayoría de los colaboradores que laboran en este tipo de empresas son personas jóvenes entre 18-25 años, que consideran este un “trabajo transitorio” mientras encuentran algo relacionado a su carrera de pregrado. Dada estas altas tasas, estas empresas optan por colaboradores “desechables”. Factores como salarios, dirección, motivación, incentivos, están relacionados directamente con esta alta rotación de personal. Se encontró también una relación entre los colaboradores de mayor edad y la satisfacción laboral dentro de la organización. Identificaron también, que la mayor tasa de rotación se da en los colaboradores tipo operarios, mientras en áreas administrativas el personal era más estable y con mayor antigüedad laboral (Vera-Noriega et al., 2023)

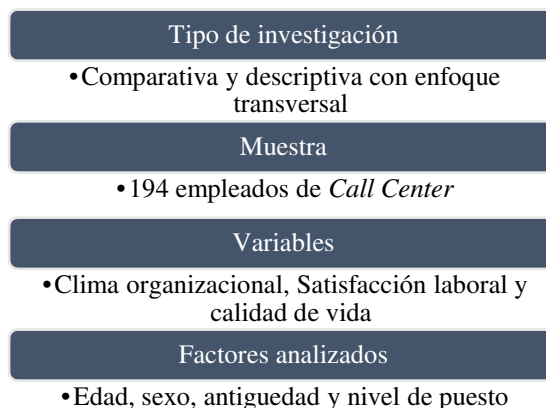


Figura 2. Resumen del estudio de Vera-Noriega et al.

Fuente: propia

2.4.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.4.3.1 INSTRUMENTO DEL ESTUDIO DE MUÑOZ ET AL. (2023)

Según Muñoz et al. (2023) El estudio tiene como objetivo identificar los factores clave que influyen en la atracción y retención del talento humano, abordando el tema desde una perspectiva integral. Para ello, con el fin de comprender las estrategias más efectivas utilizadas en distintos

contextos organizacionales. se lleva a cabo la aplicación de una encuesta estructurada de 29 preguntas de selección múltiple diseñada para evaluar ocho subvariables fundamentales, consideradas como los principales determinantes en la permanencia y movilidad de los colaboradores de la empresa ICAMODA. Se consideraron 8 aspectos básicos para la satisfacción laboral para desarrollar la encuesta, siendo divididos de la siguiente manera: salarios: 4 preguntas, flexibilidad en los horarios: 2 preguntas, formación empresarial: 4 preguntas, bonificaciones: 3 preguntas, oportunidad de carrera: 3 preguntas, comunicación: 5 preguntas, relación con los superiores: 5 preguntas, motivación 5 preguntas.

El propósito de este enfoque es establecer una relación clara entre las características organizacionales y las decisiones de los empleados respecto a su permanencia o movilidad dentro de la empresa. A partir de los resultados obtenidos, se busca generar recomendaciones estratégicas que permitan a las organizaciones mejorar sus políticas de gestión del talento, optimizando la retención de empleados clave y reduciendo la rotación laboral (Muñoz et al., 2023)

2.4.3.2 INSTRUMENTO DEL ESTUDIO DE VERA NORIEGA (2023)

Según Vera Noriega (2023) Esta investigación fue desarrollada la finalidad de ahondar en los diferentes factores que influyen en el clima organizacional dentro de un *Call Center* y su impacto en la satisfacción laboral es fundamental para comprender cómo estos elementos afectan la calidad de vida de los empleados. Este tipo de empresas, caracterizadas por la gestión intensiva de información a través de llamadas, enfrentan desafíos significativos relacionados con la alta rotación de personal, lo que repercute directamente en su viabilidad financiera y en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El instrumento aplicado fue una encuesta de un total de 90 preguntas en escala de Likert dividida de la siguiente manera: Escala de Clima Organizacional, está compuesta por ocho dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares y conflicto; integrada por un total de 38 preguntas. La Escala de Satisfacción Laboral que conta de 23 preguntas, las cuales miden cinco dimensiones, adaptándose también para incluir a dos dimensiones más en el contexto de *Call Centers*: Condiciones físicas de trabajo, Beneficios laborales, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con los directivos. La Escala de Calidad de Vida, se compone de cinco

dimensiones con 29 preguntas en total: Vivienda y entorno, Gestión del tiempo libre, Relaciones familia-pareja, Salud física y Área emocional (Vera-Noriega et al., 2023).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 2. Matriz de Congruencia Metodológica

Título de la investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	VARIABLES	Dimensiones	Ítems
Propuesta de estrategia 2026, para reducir la rotación de talento humano en Dacotrans Honduras	Proponer una estrategia 2026 para Dacotrans Honduras a partir del análisis de factores internos que influyen en la alta tasa de rotación de talento humano, con base en modelos de liderazgo, resiliencia organizacional, equipos de alto rendimiento e inteligencia emocional, y desde un enfoque directivo orientado para la reducción de dicha rotación.	Evaluar los factores internos que inciden actualmente en la alta tasa de rotación de talento humano durante junio de 2025 en Dacotrans Honduras.	Tasa de rotación	Clima laboral	1. Ambiente físico y emocional en el trabajo
					2. Comunicación organizacional
					3. Colaboración - relaciones interpersonales
					4. Relaciones laborales saludables
					5. Recurso y apoyo estructural al desempeño laboral
				Oportunidades de desarrollo	6. Crecimiento y proyección profesional
					7. Capacitación y desarrollo
					8. Reconocimiento al crecimiento individual
					9. Carrera Organizacional
					10. Equidad y Justicia Organizacional
				Liderazgo	11. Liderazgo de apoyo/ liderazgo transformacional
					12. Motivación inspiracional / estilo transformacional
					13. Liderazgo participativo

					14. Comunicación vertical efectiva	
					15. Reconocimiento del desempeño/ liderazgo transformacional	
			Motivación		16. Motivación intrínseca	
					17. Motivación extrínseca	
					18. Reconocimiento	
					19. Condiciones motivadoras-equilibrio trabajo-desempeño	
					20. Intención de permanencia	
					21. Factores motivacionales percibidos	
		2. Analizar las teorías o modelos que se podrían aplicar en la estrategia para disminuir la rotación de talento humano en una empresa.	Satisfacción laboral	Clima laboral	Ambiente, comunicación y respeto	
				Oportunidades de desarrollo	Capacitación, ascensos	
				Liderazgo organizacional	Estilo de liderazgo, comunicación, reconocimiento	
				Motivación laboral	Reconocimiento, incentivos, carga laboral,	
				Intención de permanencia	Proyección a largo plazo	
				Factores clave de retención	Reconocimiento, estabilidad	
		3. Diseñar una propuesta de estrategia para el año 2026 con el fin de reducir la rotación del talento humano en Dacotrans	Satisfacción laboral		Pertinencia del plan estratégico	
						Viabilidad de implementación
						Alineación con los modelos de liderazgo
						Integración de equipos de alto rendimiento

		Honduras.		Inclusión de inteligencia emocional y resiliencia organizacional
				Impacto estimado en la rotación
				Propuesta de motivación integral
				Oportunidades de desarrollo profesional
				Evaluación continua y seguimiento

Fuente: elaboración propia 2025

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

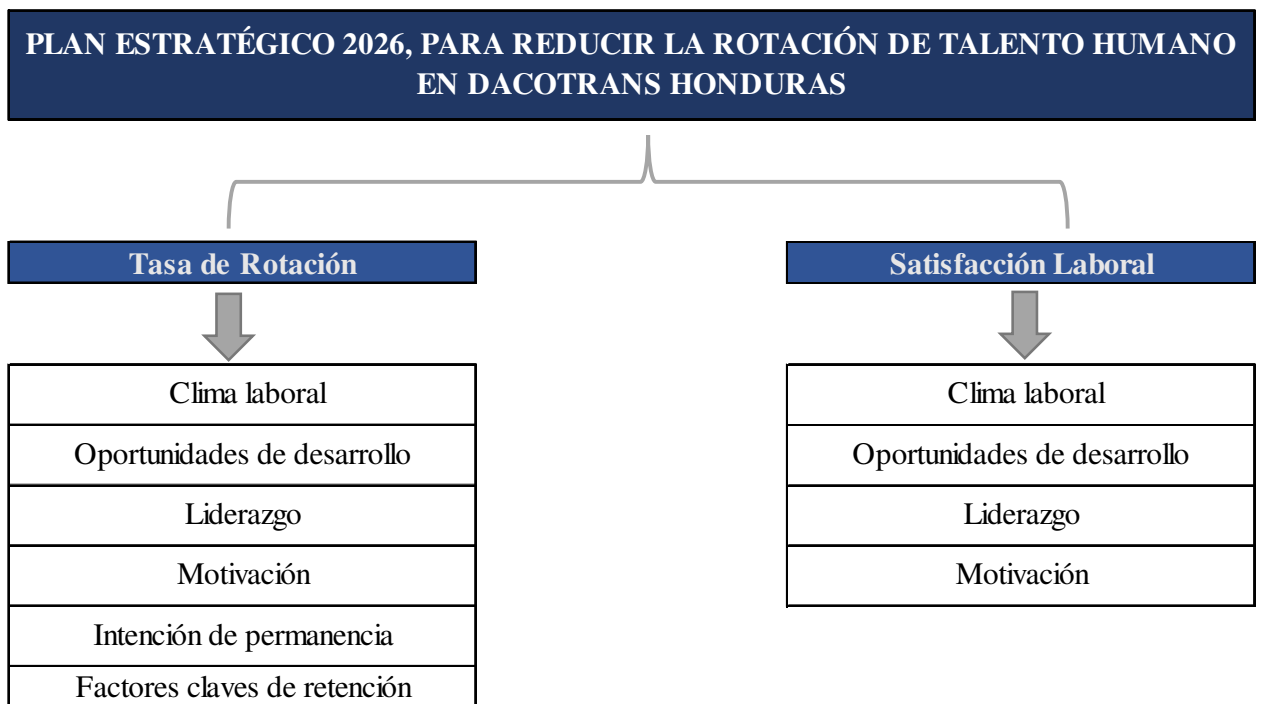


Figura 3. Esquema de variables de estudio

Fuente: elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3. Matriz de Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems
Satisfacción laboral	Es el grado en que un trabajador percibe que sus necesidades y expectativas en el entorno laboral han sido cumplidas.	Se evalúa mediante encuestas y modelos matemáticos que analizan factores como el diseño del trabajo, el compromiso organizacional y la motivación medidos por escalas tipo Likert.	Clima laboral	1. Ambiente físico y emocional en el trabajo
				2. Comunicación organizacional
				3. Colaboración - relaciones interpersonales
				4. Relaciones laborales saludables
				5. Recurso y apoyo estructural al desempeño laboral
			Oportunidades de desarrollo	6. Crecimiento y proyección profesional
				7. Capacitación y desarrollo
				8. Reconocimiento al crecimiento individual
				9. Carrera Organizacional
				10. Equidad y Justicia Organizacional
			Liderazgo	11. Liderazgo de apoyo/ liderazgo transformacional
				12. Motivación inspiracional / estilo transformacional
				13. Liderazgo participativo
				14. Comunicación vertical efectiva
				15. Reconocimiento del desempeño/ liderazgo transformacional
			Motivación	16. Motivación intrínseca

			17. Motivación extrínseca
			18. Reconocimiento
			19. Condiciones motivadoras-equilibrio trabajo-desempeño
			20. Intención de permanencia
Tasa de rotación de talento humano	Se refiere al flujo de empleados que ingresan y salen de una organización en un período determinado.	En este estudio, se opera mediante el indicador de intención de permanencia, evaluado a través de la pregunta: “¿Me veo trabajando en Dacotrans Honduras a largo plazo?”	21. Factores motivacionales percibidos

Fuente: elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente estudio utilizó un enfoque mixto: con predominancia cuantitativa y se complementa con el enfoque cualitativo por las entrevistas a los líderes para la elaboración del de una estrategia integral. Cuantitativa ya que se identificaron factores internos que se midieron con instrumentos como cuestionarios utilizando técnicas como la encuesta con un análisis estadístico para la evaluación de factores organizacionales que pueden afectar la rotación de talento humano.

El alcance que se utilizó es descriptivo, es decir explicar algunos factores que influyen en la alta tasa de rotación como el clima laboral, oportunidades de desarrollo, liderazgo y motivación porque pretende identificar los niveles de incidencia de estos factores organizacionales en la alta tasa de rotación de personal, lo que significa que el factor que más influye en la alta tasa de rotación de personal con el fin de diagnosticar el problema y luego ofrecer soluciones para disminuir la

rotación del talento.

También el diseño es no experimental, ya que no se manipularon variables, solo se observó sin intervenir. Y transversal porque solo se recolectaron datos en junio de 2025.

Los métodos que se utilizaron son inductivo, analítico, descriptivo y estadístico. El primero se utilizó en las encuestas a líderes para descubrir patrones; analítico porque la variable, tasa de rotación se evaluó por partes (clima laboral, oportunidades de desarrollo, liderazgo y motivación) antes de ver su vinculación; descriptivo porque detalla características de la alta tasa de rotación de talento humano y estadístico porque se respalda de instrumentos estadísticos para estudiar los datos recolectados.

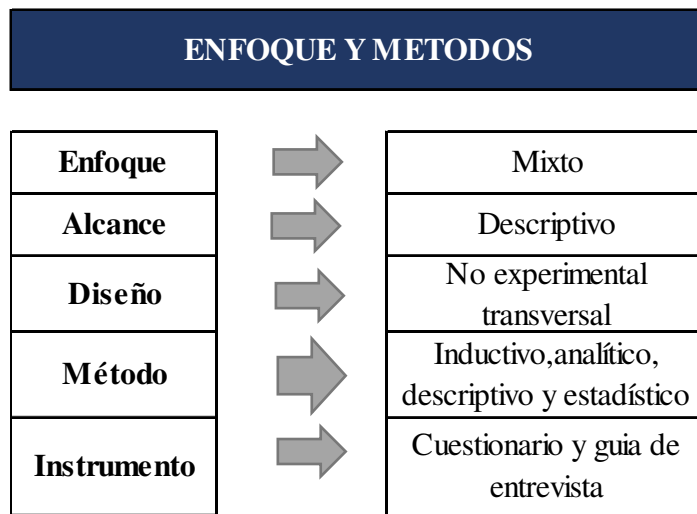


Figura 4. Enfoque y métodos

Fuente: elaboración propia 2025

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de esta investigación está conformada por un total de 50 colaboradores activos de Dacotrans Honduras, distribuidos entre las principales áreas funcionales de la organización: operaciones, finanzas, administración y comercial. Estos departamentos representan los núcleos estratégicos de la gestión operativa y financiera de la empresa, así como sus procesos administrativos y relaciones comerciales.

En términos de ubicación geográfica, el 84% del personal (42 colaboradores) desempeña sus

funciones en la sede principal de la compañía ubicada en San Pedro Sula, la cual concentra la mayor parte de las operaciones logísticas y administrativas. Por su parte, el 16% restante (8 colaboradores) se encuentra asignado a la oficina de Tegucigalpa, que brinda soporte a operaciones específicas y se dedica en su mayoría al equipo comercial en la región centro-sur del país y fortalece la presencia territorial de la organización.

La población incluye a los cinco gerentes de área que conforman el equipo directivo de la empresa. Estos son:

- Gerencia General
- Gerencia de Recursos Humanos y Finanzas
- Gerencia de Operaciones
- Dirección Comercial
- Gerencia de Proyectos.

Su participación fue clave en la fase cualitativa del estudio, dado que su visión estratégica y conocimiento transversal de la organización aportaron insumos esenciales para comprender los desafíos estructurales relacionados con la rotación de personal, la planificación del talento y las oportunidades de desarrollo interno.

Esta composición poblacional permite garantizar una representación diversa de niveles jerárquicos, funciones operativas y contextos territoriales, fortaleciendo así la validez de los resultados obtenidos en el análisis posterior.

3.3.2 MUESTRA

Para la presente investigación, se implementó una estrategia censal por conveniencia, aprovechando el acceso completo y directo a la totalidad del personal activo de la empresa Dacotrans Honduras. Esta elección metodológica se sustentó en la disponibilidad real de los colaboradores durante el período de aplicación de los instrumentos, lo que permitió garantizar una cobertura amplia y representativa del fenómeno en estudio.

El censo por conveniencia se diferencia de un muestreo probabilístico en tanto no busca inferir desde una muestra hacia una población más amplia, sino que pretende comprender las percepciones y comportamientos dentro de un universo acotado y accesible: en este caso, los 50

empleados activos de la organización distribuidos entre las áreas de operaciones, finanzas, administración y comercial, incluyendo también a los cinco gerentes de nivel estratégico.

La unidad de análisis estuvo constituida por cada uno de los colaboradores activos al mes de junio de 2025, quienes representan distintos niveles jerárquicos, funciones operativas y localizaciones dentro de la estructura organizacional (oficinas en San Pedro Sula y Tegucigalpa). Esta diversidad permitió obtener una perspectiva amplia, tanto horizontal como vertical, sobre las dinámicas internas de la empresa en relación con el clima laboral, la rotación, el desarrollo profesional y la retención del talento.

El enfoque censal garantizó no solo un mayor volumen de información, sino también una mayor validez interna de los hallazgos al eliminar el sesgo de selección que podría haberse generado con una muestra parcial. Así, se logró construir una base sólida para el análisis e interpretación de los resultados, orientada al diseño de soluciones integrales y estratégicas para la organización.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Los datos se obtuvieron a través de las técnicas encuesta y entrevista estructurada. Las encuestas proporcionaron datos cuantificables sobre diversos aspectos clave a través de indicadores y métricas específicas, donde se identificaron patrones, tendencias y áreas de mejora que impactan directamente en la retención del talento. Ver anexo 1.

Por otro lado, las entrevistas con los directivos ofrecieron una perspectiva más estratégica y estructural sobre la gestión de recursos humanos, permitiendo conocer las políticas implementadas para mejorar la satisfacción y fidelización del personal. Además, estos diálogos facilitarán el análisis de factores internos y externos que afectan la rotación laboral y brindaron información contextualizada sobre las decisiones y estrategias organizacionales. Ver anexo 2.

3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado para la entrevista fue el cuestionario estructurado con preguntas cerradas y sirve para medir la satisfacción laboral de acuerdo con algunos factores que afectan la organización con base a disminuir la alta tasa de rotación de talento humano, con consentimiento informado, al anonimato, con confidencialidad de los datos, ya que la información no se vincula a

personas específicas y el medio de aplicación será digital. Este cuestionario fue aplicado al talento de Dacotrans Honduras y diseñado con ítems en escala *Likert*: con una escala clásica de 5 puntos con 1: totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Que mide las siguientes dimensiones: clima laboral, oportunidades de desarrollo, liderazgo y motivación.

El cuestionario consta de 21 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: clima laboral, oportunidades de desarrollo, liderazgo y motivación. Fue aplicado de forma digital mediante *Google Forms* a una población de 45 colaboradores y fue validado por la Gerente de Recurso Humano de la empresa a investigar.

Se aplicó también otra técnica la entrevista y se utilizó como instrumento la guía de entrevista, dirigida a los 5 gerentes de la organización, con la finalidad de ampliar más a detalle sus comentarios respecto a las dimensiones incluidas en la encuesta realizada a los colaboradores. El cuestionario consta de cinco preguntas abiertas que permiten expresar ampliamente factores que consideran críticos y que influyen en la crisis de la organización.

El uso combinado de encuestas y entrevistas ayudó a garantizar la recopilación de información relevante, específica y adaptada a la realidad organizacional, proporcionando una base sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones dirigidas a optimizar la gestión del talento humano y fortalecer el compromiso de los colaboradores con Dacotrans.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Los cuestionarios para la técnica encuesta a colaboradores y guías de entrevista para la técnica entrevista a gerentes de Dacotrans Honduras, se realizaron en el lapso de una semana, estando habilitado desde el 31 de mayo del 2025 y finalizando el 06 de junio del 2025. Fue realizado virtualmente en las oficinas de San Pedro Sula y Tegucigalpa, se contactó a los colaboradores y gerentes mediante un enlace que los mandaba directamente a la encuesta, se eligió este procedimiento porque es un medio más rápido contactar a los colaboradores electrónicamente. Primero se elaboró la encuesta en *Google Forms*, luego se compartió a los gerentes para que la difundiera con los colaboradores, y después se obtuvieron los resultados que fueron analizados posteriormente.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de información estuvieron conformadas por los datos obtenidos directamente a partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores, así como las entrevistas dirigidas a los directivos de Dacotrans. Estas herramientas de recolección de información desempeñaron un papel fundamental en la investigación, ya que permitieron evaluar de manera precisa la percepción de los colaboradores respecto a su permanencia en la empresa, su nivel de satisfacción laboral y los factores que influyen en su decisión de continuar o abandonar su puesto de trabajo.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuente secundaria de información, se consideraron las encuestas anuales que el Departamento de Recursos Humanos de Dacotrans Honduras aplica a todos los colaboradores de la organización. Estas encuestas, diseñadas con el propósito de evaluar aspectos clave dentro de la organización, constituyen una herramienta fundamental para comprender la dinámica interna de Dacotrans.

Los datos históricos recopilados a través de estos instrumentos permitieron identificar tendencias a lo largo del tiempo, ofreciendo una visión comparativa sobre la evolución del clima organizacional, los factores que influyen en la permanencia del personal y las áreas de mejora en la gestión de talento humano. Además, estos registros facilitaron el análisis de correlaciones entre diferentes variables, como el impacto de beneficios laborales, oportunidades de crecimiento profesional y niveles de compromiso de los empleados.

Al integrar estos datos en la investigación, se pudo fundamentar el estudio con información cuantitativa y cualitativa que respalde las conclusiones obtenidas, permitiendo formular estrategias que optimicen la gestión de recursos humanos y promuevan un entorno laboral más eficiente y satisfactorio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con el propósito de obtener una comprensión integral y matizada de los factores que inciden en la situación actual de la organización, se diseñó y ejecutó un proceso de recolección de datos con enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para garantizar un análisis robusto y multifacético del fenómeno observado.

Desde la vertiente cuantitativa, se implementó una encuesta estructurada, diseñada con base en dimensiones previamente definidas (como clima laboral, liderazgo, oportunidades de desarrollo y satisfacción general). Este instrumento fue distribuido a un universo de 45 colaboradores, de distintas áreas y niveles jerárquicos. Se obtuvo un total de 42 respuestas completas y válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 93.3%, cifra que evidencia un alto nivel de participación y compromiso del personal con el proceso diagnóstico. Las preguntas, en su mayoría de tipo cerradas con escala *Likert*, fueron dirigidas a identificar tendencias y patrones de percepción entre los colaboradores.

Como complemento a la encuesta, se ejecutó una fase cualitativa mediante la realización de entrevistas semiestructuradas ver entrevista en anexo 3, dirigidas a los cinco gerentes funcionales de la organización. Este componente buscó capturar perspectivas estratégicas, experiencias prácticas y percepciones profundas sobre los factores que pueden estar influyendo en la retención del talento, el clima organizacional y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. La semiestructura permitió abordar temáticas clave, dejando margen a la exploración de hallazgos emergentes no contemplados inicialmente.

Ambos instrumentos—la encuesta y las entrevistas—fueron aplicados utilizando un formato de *Google Forms*, plataforma seleccionada por su accesibilidad, facilidad de distribución digital, y su capacidad para sistematizar y exportar la información recolectada de forma inmediata.

Finalmente, para enriquecer la triangulación de datos y aportar una base objetiva sobre la evolución de la plantilla laboral, se incorporó al análisis un reporte interno provisto por el departamento de Recursos Humanos, elaborado en formato Excel. Este documento contenía el registro histórico de desvinculaciones en la empresa por año, clasificadas por causa, área y tipo de contrato. Su inclusión permitió identificar tendencias en la rotación, comparar tasas de salida entre periodos y correlacionar los datos empíricos con las percepciones recopiladas a través de los

instrumentos aplicados.

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.

4.1.1 ANÁLISIS DE DATOS DE ROTACIÓN ACTUAL.

Para llevar a cabo un análisis objetivo de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación aplicados, es fundamental, en primera instancia, revisar y evaluar las estadísticas internas de Dacotrans relacionadas con la rotación de talento humano en los últimos tres años. Este periodo resulta clave, ya que es en ese lapso cuando la compañía comenzó a experimentar con mayor intensidad problemas asociados a este indicador.

Actualmente, Dacotrans Honduras cuenta con una plantilla total de 50 colaboradores, compuesta por 5 gerentes y 45 colaboradores distribuidos en los distintos departamentos que conforman la estructura organizacional: ventas, operaciones, administración e IT.

A partir del año 2023, la empresa detectó un incremento sostenido en la tasa de rotación de personal, especialmente concentrado en determinados puestos y departamentos. El año 2023 tuvieron un 16% de tasa de rotación (8 colaboradores), un 28% para el año 2024 (14 colaboradores) y un 12% a junio 2025 (6 colaboradores). Este hallazgo encendió una alerta sobre la necesidad de comprender a profundidad las causas que originan este fenómeno. En respuesta, se procedió a realizar un análisis detallado e interpretación de datos, con base en la información oficial proporcionada por Dacotrans y respaldada en sus registros internos, a fin de identificar patrones, factores de riesgo y posibles áreas de intervención que permitan desarrollar estrategias efectivas de retención del talento.

Desde el año 2023, se han identificado un total de 28 fugas de talento de la organización, representando, representando el 56% de su población total de colaboradores. Es decir que más del 50% de los empleados de la empresa tienen una antigüedad menor a 3 años dentro de la organización. ver anexo 8

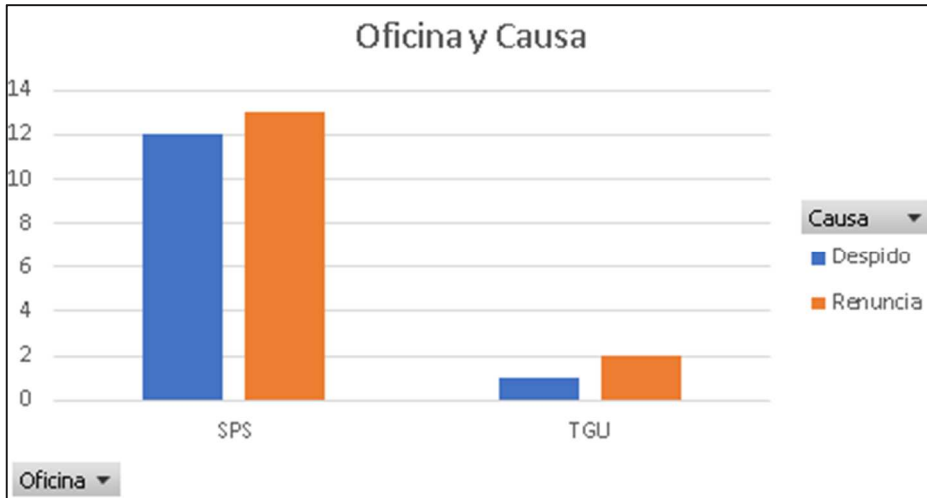


Figura 2. Oficina de trabajo y Causa.

Fuente: elaboración propia

El análisis de los datos revela que, en el periodo evaluado, la mayoría de las bajas laborales se registraron en la oficina de SPS, con 12 despidos y 13 renunciaciones, mientras que en TGU solo se presentaron 1 despido y 2 renunciaciones. A nivel global, el 54% de las salidas fueron voluntarias (renunciaciones) y el 46% correspondieron a despidos. Un hallazgo importante es que la sede de SPS concentra casi la totalidad de la rotación, lo que podría indicar problemáticas específicas en su clima laboral, gestión de personal o carga operativa. Se hace evidente la necesidad de profundizar en las causas internas que impulsan tanto las renunciaciones como los despidos, con el fin de implementar estrategias que reduzcan la rotación y mejoren la retención del talento.

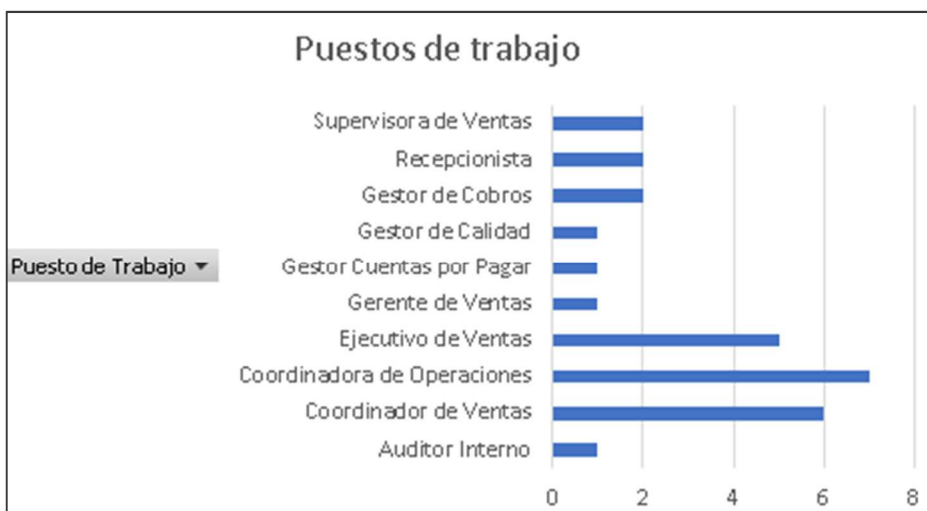


Figura 3. Oficina de trabajo

Fuente: elaboración propia

Los puestos de trabajo que mayor rotación de colaboradores presentan es el de Coordinadora de Operación con un total de 7 colaboradores que representan el 25% del total de colaboradores que han dejado la empresa, seguido muy de cerca por los coordinadores de ventas representando el 21 % y **ejecutivos de ventas** con un 18%. En contraste, varios puestos cuentan únicamente con un 4% de representación, como Auditor Interno, Gerente de Ventas, Gestor de Cuentas por Pagar y Gestor de Calidad. Un hallazgo importante es la alta concentración de personal en áreas operativas y comerciales, lo que indica que estas funciones son prioritarias para el negocio. Como conclusión, esta estructura sugiere que la empresa podría depender en gran medida de la eficiencia de estos departamentos, por lo que cualquier cambio en la estabilidad laboral de estos puestos tendría un impacto significativo en su desempeño global.

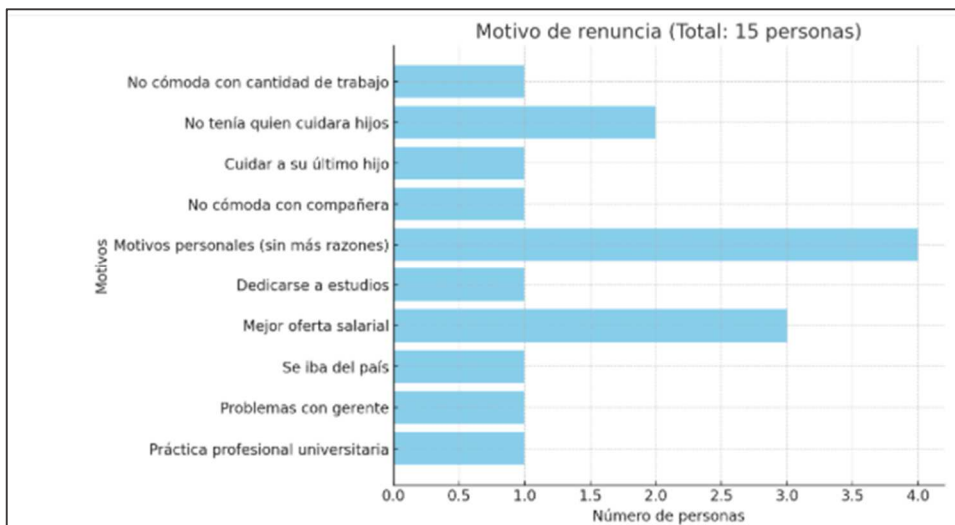


Figura 4. Motivo de Renuncia.

Fuente: elaboración propia

Al analizar de los motivos de renuncia, nos revela que la causa más frecuente corresponde a **motivos personales no especificados**, representando el 27% de los casos (4 personas), seguida por **mejor oferta salarial en otra empresa** con un 20% (3 personas). Otros factores relevantes incluyen dificultades para el cuidado de hijos, inconformidad con la carga laboral, problemas interpersonales y conflictos con la gerencia, así como razones académicas y cambios de residencia. El principal hallazgo es que más de la mitad de las renuncias están relacionadas con motivos

personales, lo que sugiere que existen factores externos a la organización que influyen significativamente en la decisión de los colaboradores.

4.2 ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES

4.2.1 DATOS GENERALES



Figura 5. Puesto que desempeña en la organización

Fuente: elaboración propia

La figura 3 muestra que el 78.6% de las personas encuestadas constituyen los colaboradores de Dacotrans representando la gran mayoría dentro de la estructura organizativa, indicando una jerarquía en la que la cantidad de personal operativo es sustancialmente mayor que la de líderes, lo cual es común en muchas empresas. En comparación con los supervisores o líderes que representan únicamente el 21.4 %, siendo una proporción menor, lo que sugiere que hay pocos niveles de supervisión en relación con la cantidad de colaboradores.

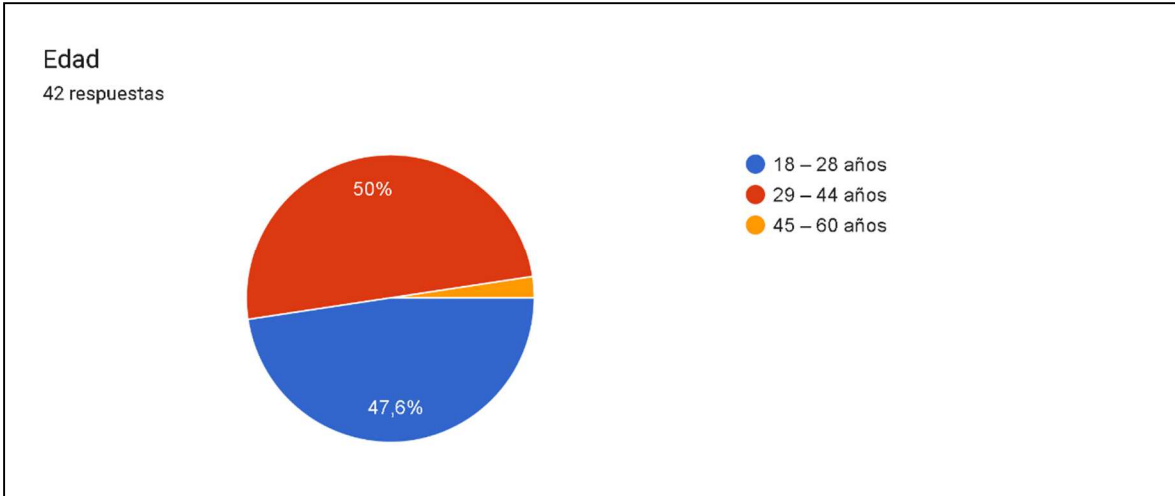


Figura 6. Rango de edad

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la figura 4 arrojan que el 50% de los colaboradores rondan la edad de 28 – 44 años, seguidos muy de cerca por los jóvenes de 18 – 28 años que representan un 47.6% de los encuestados. Esto refleja un alto predominio de adultos jóvenes y adultos medios, ya que la mayoría de las respuestas provienen de personas entre 18 y 44 años, lo que puede indicar que la encuesta tuvo mayor relevancia o acceso en este grupo de edad. En última instancia el adulto mayor de 45 – 60 años, representando un 2.4% de los encuestados, indicando una menor participación en la organización de personas de este rango de edad.

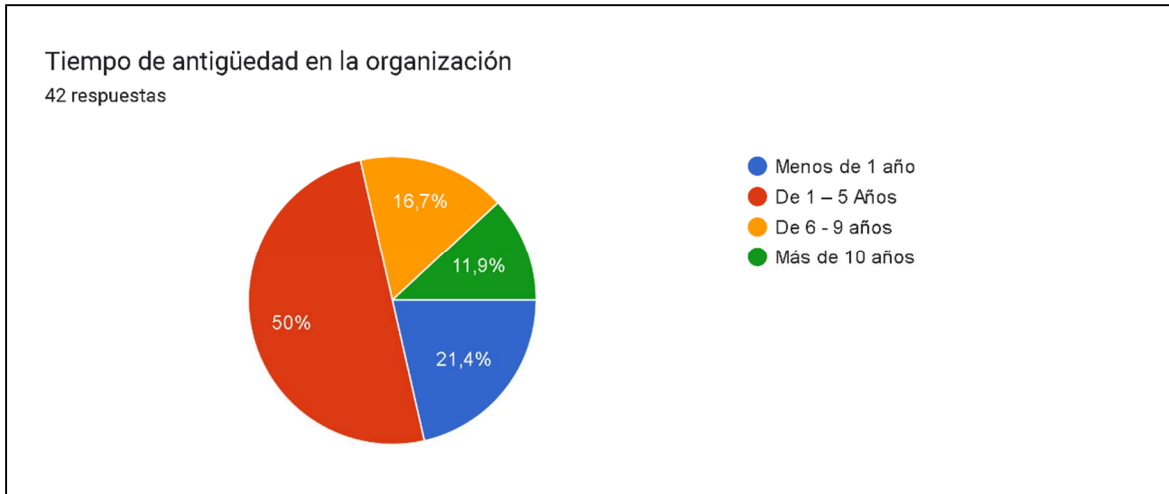


Figura 7. Antigüedad laboral

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los colaboradores de Dacotrans rondan una antigüedad laboral dentro de la organización de 1 – 5 años, seguidos por los colaboradores que tienen menos de 1 año de antigüedad, con el 21.4%; esto da la pauta a que la mayoría de los colaboradores dentro de la organización es relativamente nueva. El 16.7 % tiene una antigüedad laboral de entre 6 – 9 años dentro de la organización y solo el 11.9% de los encuetados tiene una antigüedad laboral de más de 10 años.

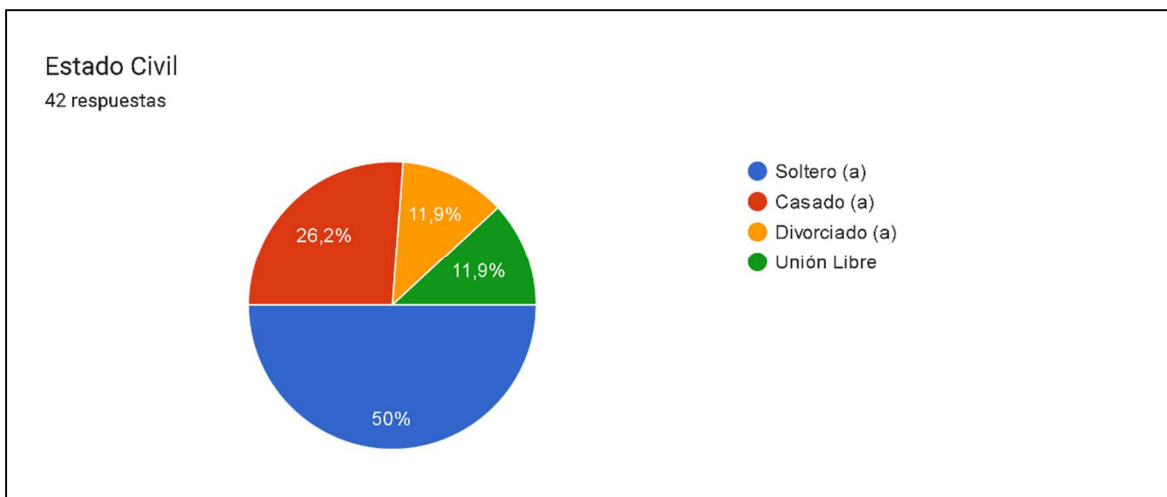


Figura 8. Estado civil

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los colaboradores encuestados indicaron que su estado civil es soltero (a), lo que podría estar ligado directamente a su rango de edad, mientras que el 28.2% indicó estar casado (a), seguido de los colaboradores cuyo estado civil es divorciado o en unión libre con un 11.9% cada uno respectivamente.

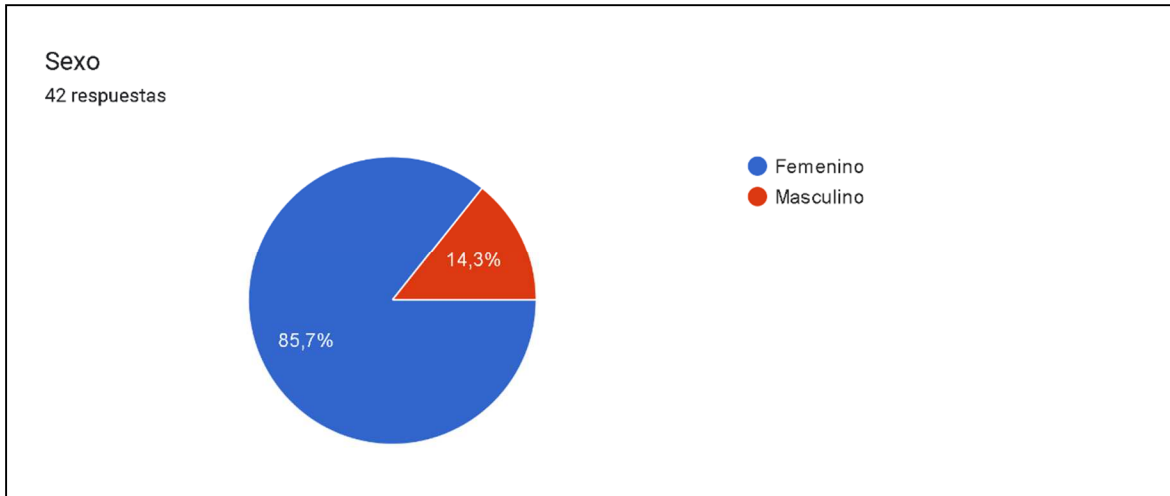


Figura 9. Sexo

Fuente: elaboración propia

Dentro de la organización se refleja una alta participación de mujeres representando el 85.7% de los colaboradores encuestados, a diferencia del 14.3% que representa el sexo masculino. Esta información muestra que la organización apoya a un sector de la población que más dificultades presenta al momento de conseguir una oportunidad laboral.

4.2.2. DIMENSIÓN CLIMA LABORAL

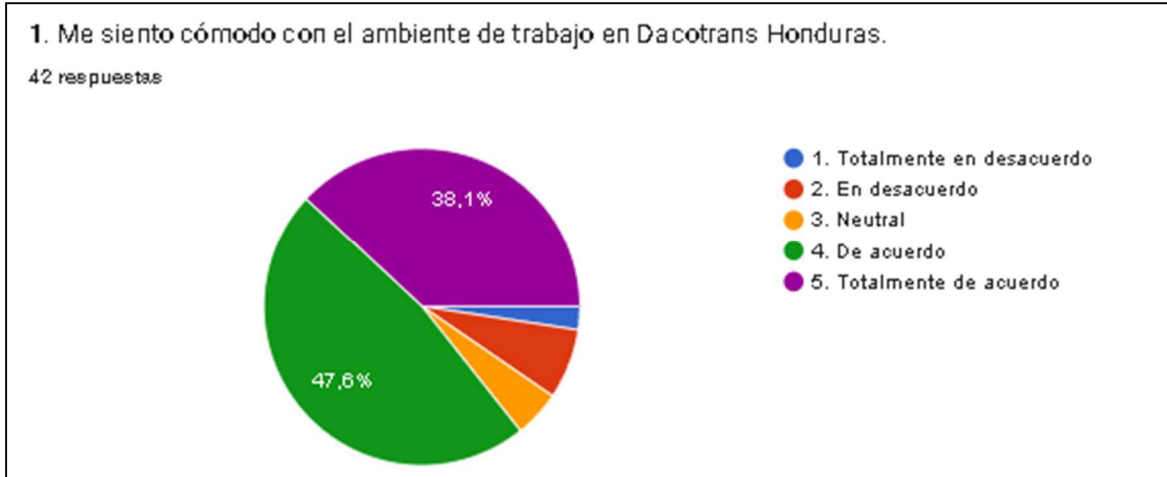


Figura 10. Ambiente de trabajo

Fuente: elaboración propia

El análisis gráfico evidencia un hallazgo clave: el 85.7% de los colaboradores manifiesta sentirse satisfecho con el ambiente laboral, lo que denota un entorno organizacional positivo y un clima laboral saludable dentro de Dacotrans. Esta mayoría señala una tendencia favorable hacia la cohesión interna y el bienestar en el lugar de trabajo. Sin embargo, también se identificó que el 7.1% expresó incomodidad respecto al ambiente, lo cual, aunque minoritario, sugiere la presencia de focos puntuales de malestar que, de no gestionarse, podrían generar efectos acumulativos a futuro. Esta dualidad subraya la importancia de reforzar las fortalezas actuales del clima organizacional, al tiempo que se monitorean y atienden con prontitud las señales de insatisfacción. En conclusión, Dacotrans cuenta con una base sólida en términos de ambiente laboral, pero debe mantenerse vigilante y receptiva para preservar y fortalecer esta ventaja.

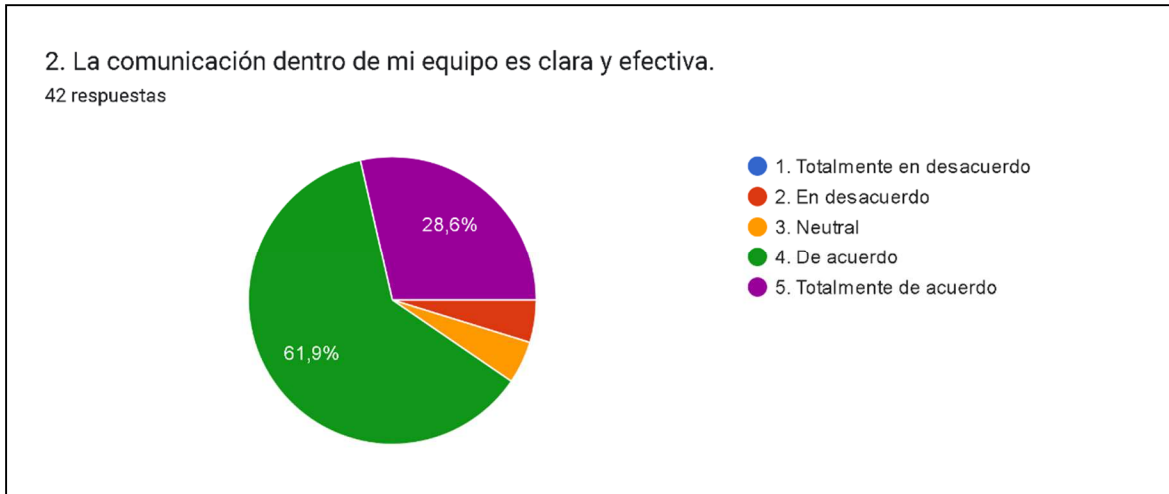


Figura 11. Comunicación

Fuente: elaboración propia

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio muestra que el 90.5% de los colaboradores percibe una comunicación clara y fluida dentro de sus equipos de trabajo. Esta alta proporción indica una tendencia positiva que se traduce directamente en una mayor coordinación, eficiencia operativa y menor margen de error en la ejecución de tareas. La claridad en la comunicación contribuye además a la agilidad en la toma de decisiones y a una mejor distribución de responsabilidades. Si bien se identifica una minoría que no comparte esta percepción, el consenso general es altamente favorable. En conclusión, el entorno de trabajo en Dacotrans se caracteriza por un flujo comunicacional saludable, lo que representa una fortaleza organizacional clave que debe mantenerse y, de ser posible, fortalecerse mediante espacios de retroalimentación continua y buenas prácticas interdepartamentales.

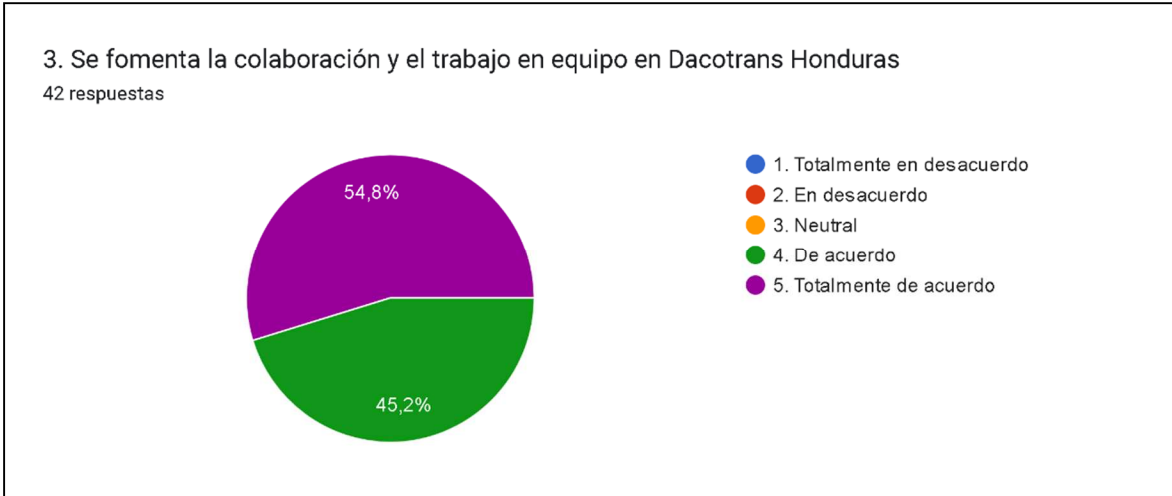


Figura 12. Colaboración y trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores ha indicado que dentro de Dacotrans se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración estrecha para poder llevar a cabo las tareas asignadas. Este es un factor positivo para la organización, pues se refleja como la comunicación y ambiente laboral son factores clave para que este trabajo en equipo logre ser llevado a cabo de manera armoniosa.

4.2.3 DIMENSIÓN OPORTUNIDAD DESARROLLO

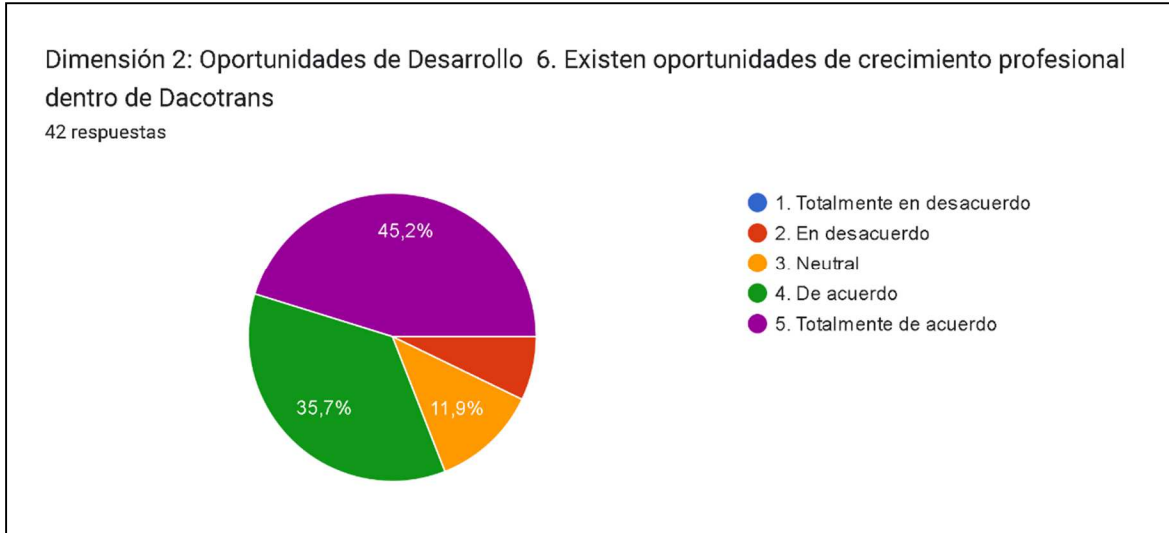


Figura 13. Crecimiento profesional

Fuente: elaboración propia

El 80.9% de los colaboradores percibe que existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, lo cual refleja una tendencia positiva hacia la movilidad interna y el fortalecimiento del compromiso laboral. Esta percepción sugiere que la empresa ha logrado generar condiciones en las que los empleados se sienten considerados para futuras vacantes o promociones, lo que a su vez incentiva la permanencia y el desarrollo del talento. Sin embargo, también se observa que el 11.9% adopta una postura neutral y un 7.1% no identifica tales oportunidades, lo que indica que aún existen espacios de mejora en la comunicación o visibilidad de estos procesos. En conclusión, aunque la mayoría reconoce un entorno favorable para su crecimiento, es fundamental fortalecer los mecanismos de difusión y acceso equitativo a estas oportunidades para consolidar una cultura organizacional inclusiva y orientada al desarrollo profesional.

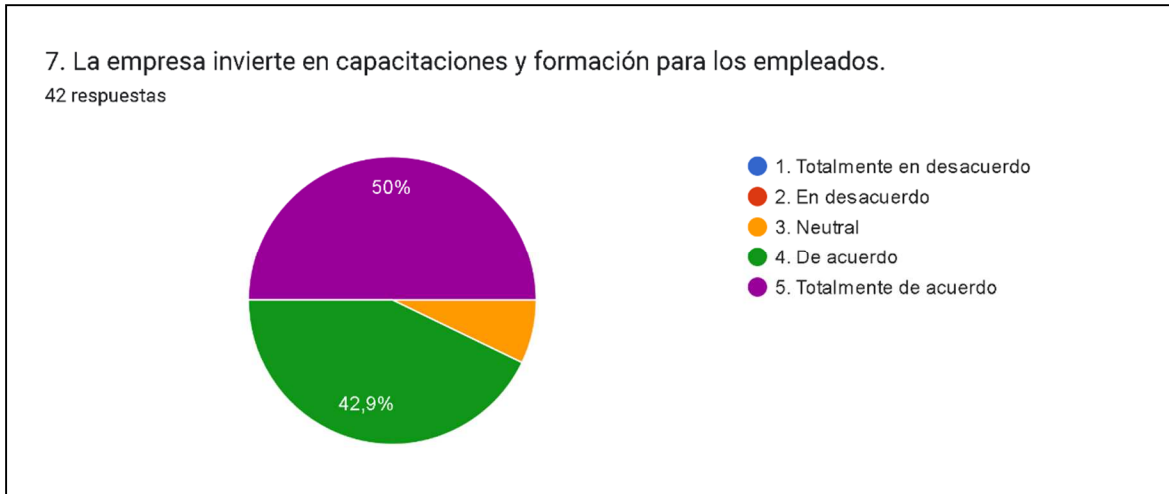


Figura 14. Capacitación y formación

Fuente: elaboración propia

Un hallazgo relevante en los resultados es que el 92.9% de los colaboradores percibe que la empresa invierte activamente en su formación, tanto en aspectos técnicos como de crecimiento personal. Esta tendencia muestra un fuerte compromiso organizacional con el desarrollo del talento interno, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo. La respuesta positiva mayoritaria sugiere que los esfuerzos en capacitación son visibles y valorados por el equipo. No obstante, un 7.1% de los participantes se mostró neutral, lo cual podría estar vinculado a una incorporación reciente o a una falta de experiencias directas con los programas formativos. En conclusión, la organización presenta una política sólida de inversión en el capital humano, aunque sería conveniente revisar la inclusión equitativa de nuevos colaboradores en las iniciativas de aprendizaje.

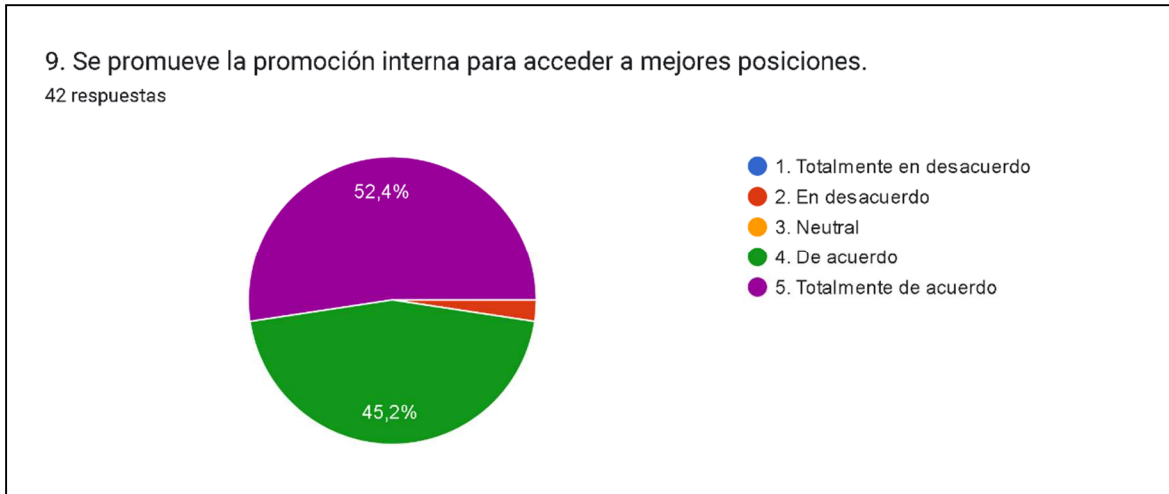


Figura 15. Promoción interna

Fuente: elaboración propia

Al consultar a los colaboradores respecto a la promoción interna dentro de Dacotrans, el 97.6% ha indicado que, si se promueve o ha sido promovido de puesto dentro de la organización a través de una promoción interna, lo que refleja que la organización opta bastante para que una nueva vacante sea cubierta por sus colaboradores internos, antes que los externos, brindando así, oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esto impacta positivamente en la empresa, pues los colaboradores se consideran tomados en cuenta ante nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

4.2.4 DIMENSIÓN LIDERAZGO.

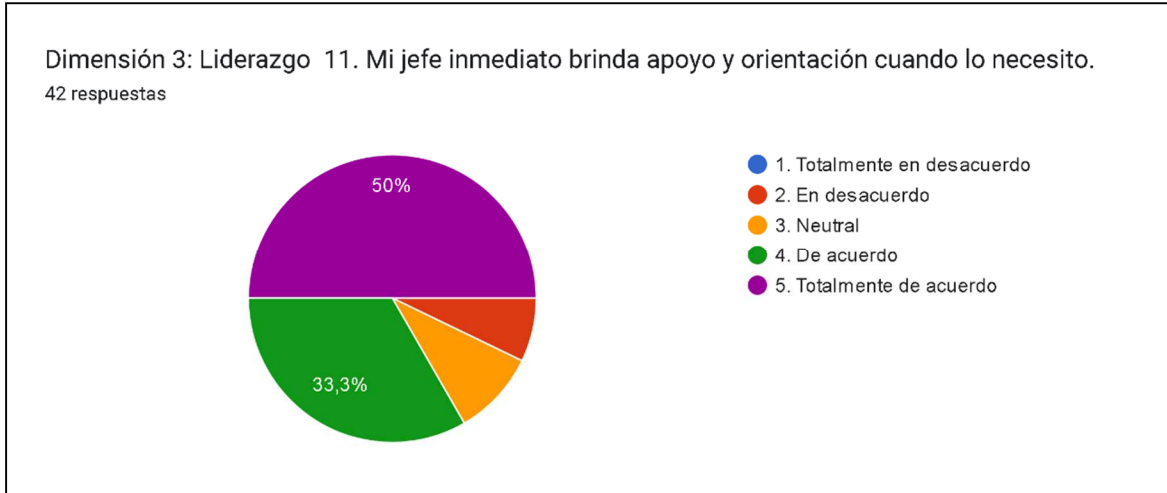


Figura 16. Apoyo y orientación de líderes

Fuente: Elaboración propia

El gráfico revela un hallazgo importante: el 83.3% de los colaboradores manifiesta recibir orientación y apoyo de su jefe inmediato cuando lo necesitan, lo cual representa una tendencia favorable en cuanto a la cercanía y disponibilidad del liderazgo directo. Este acompañamiento no solo contribuye a la resolución efectiva de tareas, sino que también fortalece la confianza y el compromiso del equipo. Sin embargo, se observa que un 9.5% de los participantes optó por una postura neutral y un 7.1% expresó no sentirse respaldado por su superior, una señal de alerta que podría reflejar brechas en la comunicación o estilos de liderazgo inconsistentes. En conclusión, si bien existe una percepción general positiva respecto al apoyo recibido, es clave atender de forma proactiva los casos rezagados para prevenir posibles desmotivaciones o fricciones internas.

Se identifica una oportunidad de mejora en el porcentaje de colaboradores que manifestaron desacuerdo o que se mantuvieron neutrales. De acuerdo con la teoría de equipos de alto rendimiento, el éxito es responsabilidad de todos los integrantes; si se presenta una falla, esta no debe atribuirse a la culpabilidad individual, sino abordarse como un reto colectivo, buscando soluciones conjuntas y brindando apoyo mutuo.

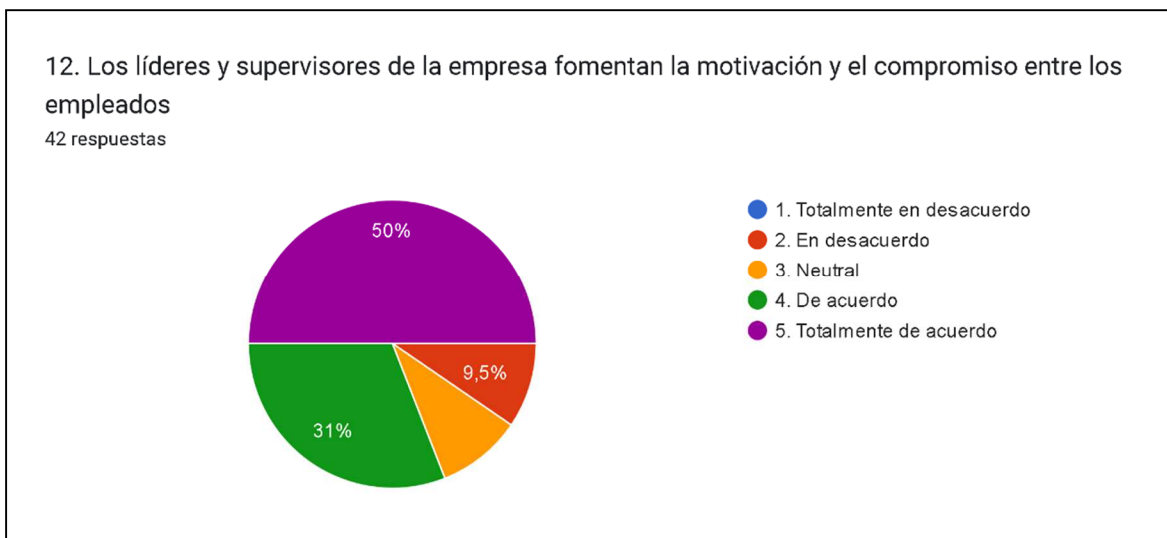


Figura 17. Motivación y compromiso

Fuente: elaboración propia

El análisis revela que el 81% de los colaboradores percibe activamente que sus líderes fomentan la motivación y el compromiso dentro de sus equipos, lo cual indica una tendencia positiva hacia estilos de liderazgo que promueven la participación y el vínculo organizacional. Este resultado sugiere que, en la mayoría de los casos, los líderes están desempeñando un papel facilitador del entusiasmo laboral. Sin embargo, un 9.5% expresó que no ha experimentado este tipo de impulso por parte de su jefatura, mientras que otro 9.5% se mantuvo neutral, lo que podría reflejar falta de interacción directa o experiencias ambivalentes. En conclusión, aunque la tendencia general es alentadora, será clave profundizar el análisis cruzando esta percepción con variables como antigüedad, área funcional o tipo de liderazgo ejercido, para identificar focos de mejora específicos y asegurar un fortalecimiento homogéneo del compromiso en toda la organización.

Hay un porcentaje de personas en donde el 9.5% está en desacuerdo, según la teoría de liderazgo transformacional hay que proveer visión compartida, se trata de animar a los demás a tener un objetivo en común, algo que de sentido al trabajo. Donde se ofrece apoyo, en todo momento y el líder busca el crecimiento profesional, siempre generando confianza para que el equipo se sienta respaldado en todo momento.

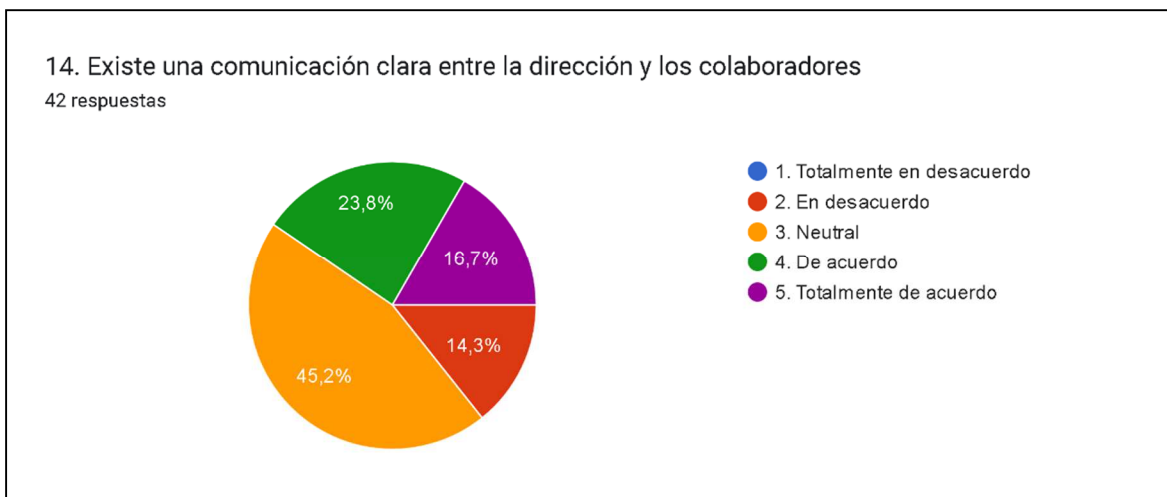


Figura 18. Comunicación entre la dirección y colaboradores

Fuente: elaboración propia

El análisis del gráfico revela un hallazgo significativo: el 45.2% de los colaboradores se posicionó de forma neutral respecto a la claridad en la comunicación por parte de la alta dirección, lo que podría estar vinculado a una limitada interacción directa con esta capa organizacional, especialmente en cargos operativos o de nivel medio. Por otro lado, el 40.5% sí percibe una comunicación clara desde los niveles directivos, lo que sugiere que existen canales funcionales en determinadas áreas o jerarquías. Sin embargo, un 14.3% manifestó que no percibe claridad en dicha comunicación, lo que representa una señal de alerta. La tendencia indica que, si bien hay una percepción positiva en parte del personal, una porción considerable permanece indiferente o insatisfecha, lo cual podría generar desconexión con los objetivos estratégicos. En conclusión, se recomienda fortalecer mecanismos de comunicación descendente para garantizar mayor alcance y transparencia entre la dirección y todos los niveles organizativos.

En la figura 18 se observa que un número considerable de colaboradores se mantuvo neutral, sin que se conozcan las razones, pero el 16.7% estaba en desacuerdo. Según la teoría de equipos de alto rendimiento, deben establecerse canales claros de comunicación, practicar la escucha activa y el respeto mutuo, así como fomentar una retroalimentación continua y una cultura de confianza.

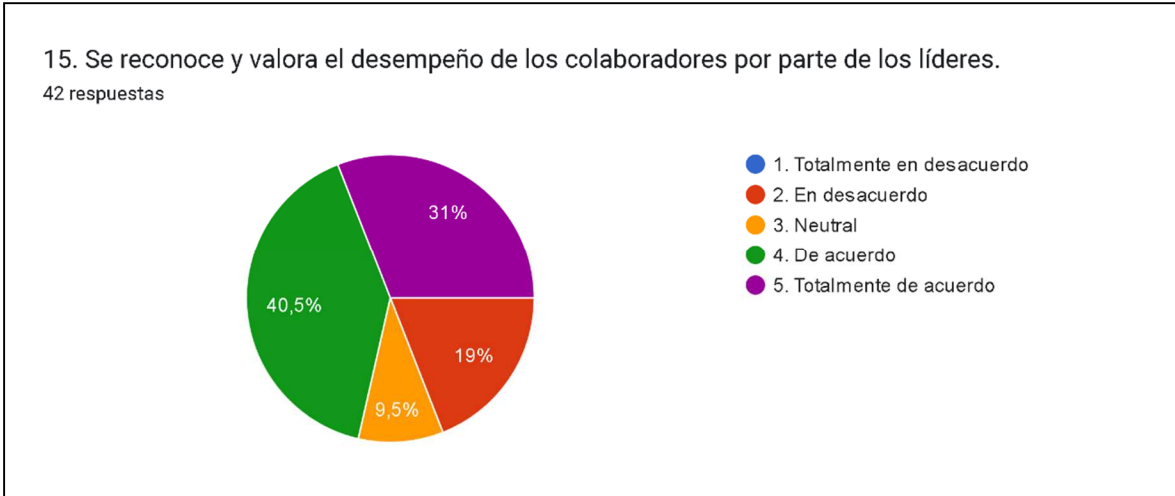


Figura 19. Valoración del desempeño

Fuente: elaboración propia

El análisis de los datos revela que el 71.5% de los colaboradores afirma haber recibido reconocimiento por parte de su líder de equipo, lo cual constituye un hallazgo alentador que refleja una cultura organizacional que valora el desempeño y el compromiso. Esta tendencia positiva incide directamente en la motivación, el sentido de pertenencia y la retención del talento. Sin embargo, un 19% expresó no haber recibido ningún tipo de mérito, lo que representa una proporción importante que no debe subestimarse, ya que puede generar sentimientos de desmotivación o invisibilidad profesional si no se atiende de manera oportuna. En conclusión, aunque la práctica del reconocimiento está presente en gran parte de la organización, es recomendable reforzar su aplicación de manera equitativa y consistente para asegurar que todos los equipos perciban un liderazgo justo y motivador.

El 19 % de las personas consideró que su labor no es valorada, lo que representa una oportunidad de mejora. Esto se relaciona con la teoría de equipos de alto rendimiento, la cual establece que es fundamental dar seguimiento y valorar de forma constante los avances para garantizar la mejora continua.

4.2.5 DIMENSIÓN MOTIVACIÓN



Figura 20. Motivación

Fuente: elaboración propia

El análisis de los resultados sobre motivación revela que el 69.1% de los colaboradores se siente motivado para desempeñar sus funciones diarias, lo que representa un indicador positivo respecto al compromiso laboral y la satisfacción con el entorno de trabajo. Esta mayoría sugiere una tendencia favorable en la cultura organizacional actual. Sin embargo, se identificó que un 21.4% no percibe motivación suficiente y un 9.5% mantiene una postura neutral, lo cual conforma casi un tercio de la plantilla con un nivel de involucramiento potencialmente vulnerable. Esta combinación señala la necesidad de tomar acciones concretas, ya que si no se abordan oportunamente, podrían derivar en desmotivación sostenida, disminución del rendimiento o incluso fuga de talentos. En conclusión, aunque el clima motivacional general es alentador, es esencial implementar estrategias personalizadas que refuercen el sentido de propósito y pertenencia para todos los perfiles de la organización

El 21.4 % considero que no se sienten motivados, según equipos de alto rendimiento no es motivación extrínseca sino intrínseca, con el orgullo de pertenecer y cumplir objetivos. El líder inspira, es un modelo a seguir, los colaboradores lo admiran y lo siguen. Así mismo hay motivación cuando se superan retos según Modelo de Acción Resiliente (MAR).

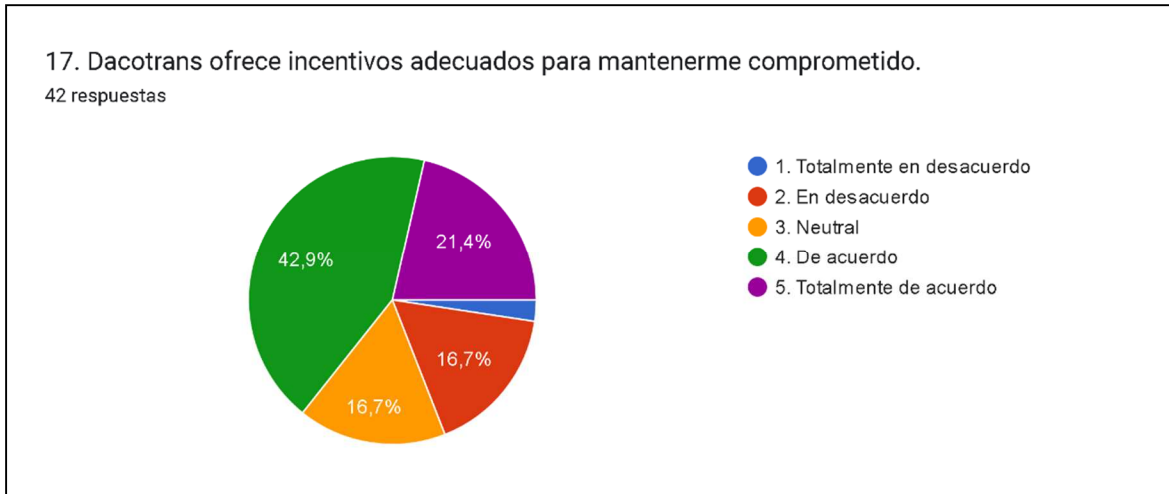


Figura 21. Incentivos

Fuente: elaboración propia

El análisis muestra que el 64.3% de los colaboradores considera que los incentivos ofrecidos por Dacotrans cumplen con sus expectativas y refuerzan su compromiso con la organización, lo que representa un hallazgo alentador en cuanto a la percepción de reconocimiento tangible. Esta tendencia refleja que, en términos generales, la estrategia de recompensas está alineada con las necesidades de la mayoría del personal. Sin embargo, el 19.1% señala que los incentivos no son suficientes para motivarlos, y un 16.7% mantiene una postura neutral, lo que en conjunto representa más de un tercio de la fuerza laboral que podría estar desvinculada emocionalmente de estos beneficios. En conclusión, si bien el sistema de incentivos es valorado positivamente por la mayoría, es imprescindible revisar su alcance, equidad y relevancia para evitar que el descontento latente se traduzca en desmotivación o rotación futura.

El 16,7 % de los colaboradores manifestó estar en desacuerdo, lo que puede generar desmotivación. Según la teoría de equipos de alto rendimiento, lo más importante es el reconocimiento, más que los incentivos económicos. Por su parte, las teorías de liderazgo transformacional destacan la relevancia de los incentivos emocionales, como el reconocimiento público, la visión compartida y las oportunidades de crecimiento profesional.

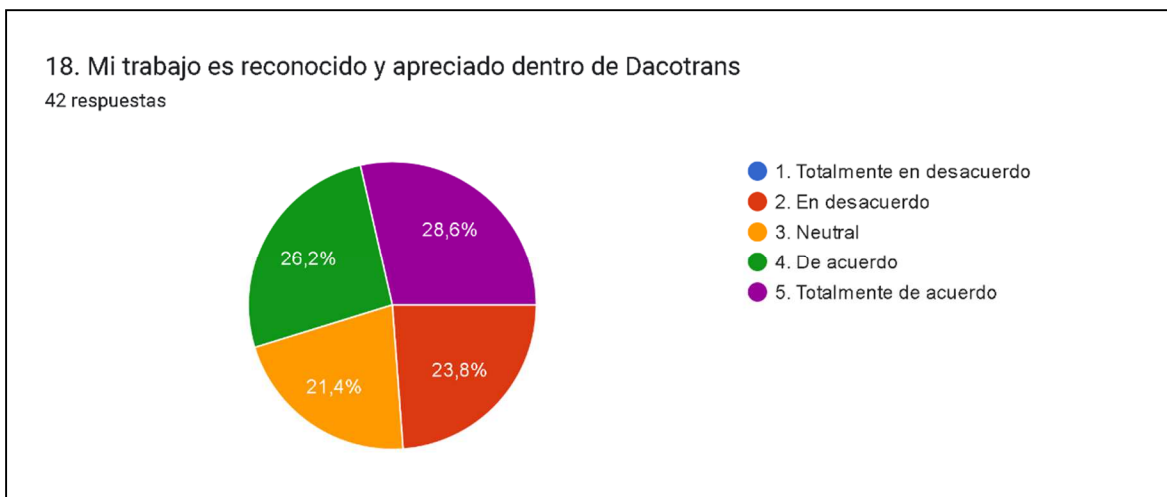


Figura 22. Reconocimiento del trabajo

Fuente: elaboración propia

El gráfico evidencia que el 54.8% de los colaboradores percibe que su labor es reconocida dentro de la organización, lo que representa un hallazgo favorable relacionado con la gestión del reconocimiento y la motivación. Esta tendencia muestra que más de la mitad del equipo se siente valorado, lo cual puede tener un impacto positivo en la productividad y en la permanencia del talento. Sin embargo, el 23.8% manifestó no sentirse reconocido y un 21.4% se mantuvo en una posición neutral, lo que en conjunto representa a casi la mitad del personal sin una percepción clara o positiva sobre el reconocimiento. Esta falta de consistencia podría estar relacionada con diferencias entre áreas, liderazgos o niveles jerárquicos. En conclusión, aunque la organización avanza en prácticas de valoración del desempeño, es crucial fortalecer acciones sistemáticas de reconocimiento que logren generar un sentido de aprecio más generalizado en toda la estructura.

Hay bastante oportunidad donde las personas no se sienten reconocidas por su trabajo, y según las teorías de Modelos de Acción resiliente hay incentivos intangibles como oportunidad de desarrollo, autonomía y flexibilidad laboral.

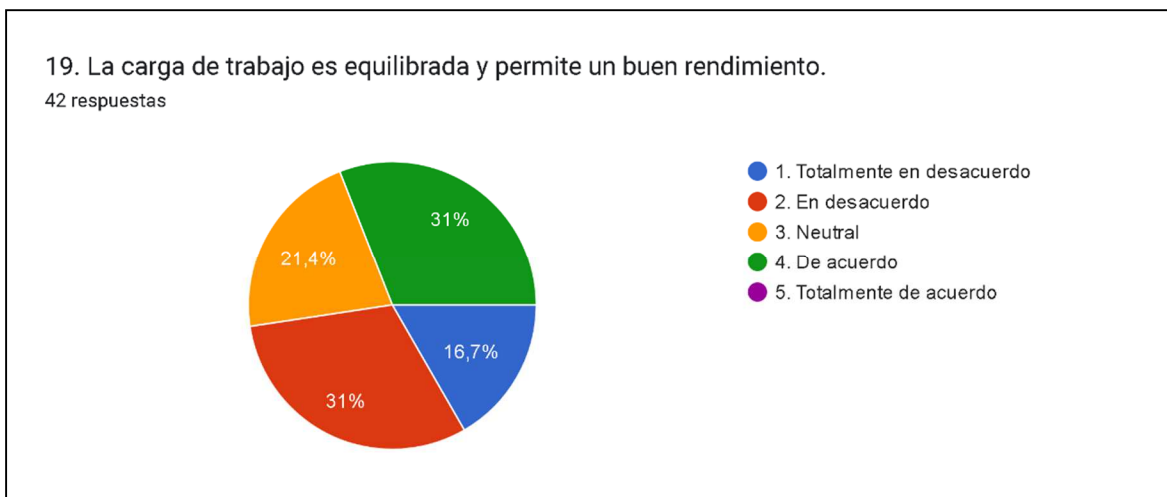


Figura 23. Carga laboral

Fuente: elaboración propia

El análisis de los datos revela un hallazgo crítico: el 47.7% de los colaboradores percibe una carga laboral desequilibrada, lo que sugiere una tendencia preocupante hacia la sobrecarga operativa que podría repercutir en el desempeño y la salud emocional del equipo. Este grupo posiblemente enfrenta exigencias superiores a su capacidad operativa regular, lo que puede derivar en síntomas de agotamiento, estrés o desmotivación. En contraste, el 31% considera que su carga de trabajo es adecuada, posiblemente relacionado con funciones más estructuradas o con mejor distribución de tareas. El 21.4% restante adoptó una postura neutral, lo cual indica incertidumbre o falta de parámetros claros sobre lo que constituye una carga justa. En conclusión, la empresa debe revisar de forma integral los procesos de asignación de tareas y capacidades por rol, a fin de garantizar una distribución equitativa que favorezca tanto la eficiencia como el bienestar del talento humano.

Como se observa en el gráfico de la figura 23, existe una notable sobrecarga laboral. Según la teoría de equipos de alto rendimiento, es necesario distribuir la carga de trabajo de forma equitativa y con roles bien definidos. Desde el enfoque del liderazgo transformacional, los colaboradores deben sentirse inspirados, no agotados; para ello, es fundamental delegar y priorizar. Por su parte, Goleman destaca la importancia de desarrollar habilidades emocionales para gestionar adecuadamente estas situaciones.

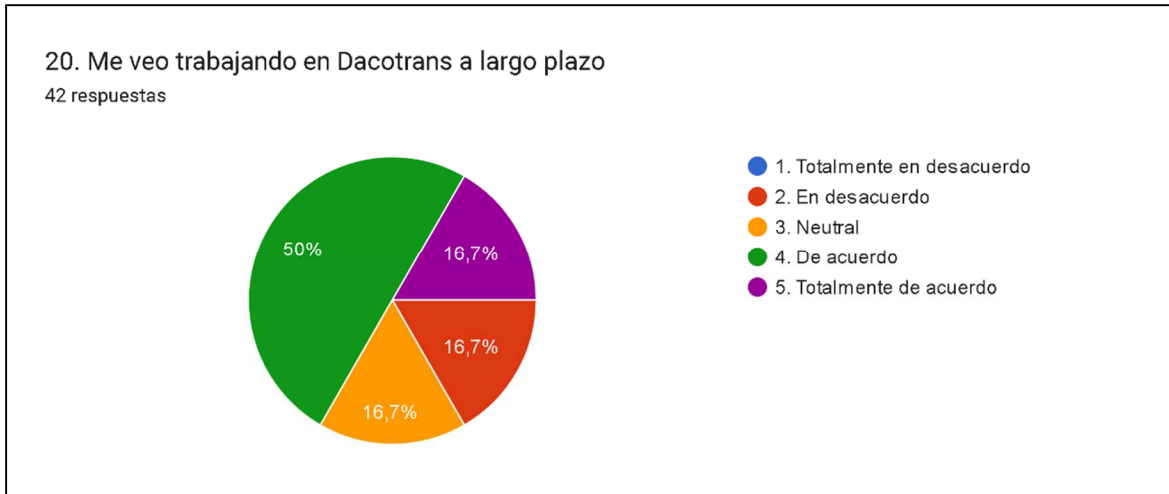


Figura 24. Trabajo a largo plazo

Fuente: Elaboración propia

El gráfico revela que el 66.7% de los colaboradores de Dacotrans proyecta su permanencia en la organización a largo plazo, lo cual representa un hallazgo alentador que sugiere una percepción positiva de estabilidad, proyección y satisfacción laboral. Esta tendencia es indicativa de un clima organizacional saludable y una propuesta de valor atractiva para el talento interno. No obstante, el 16.7% indicó que no se visualiza permaneciendo en la empresa, mientras otro 16.7% adoptó una postura neutral, lo que en conjunto equivale a un tercio de los encuestados sin una perspectiva clara o favorable de continuidad. Estos porcentajes deben ser atendidos con mayor profundidad, ya que podrían reflejar factores como falta de oportunidades de desarrollo, carga laboral excesiva o ausencia de planes de carrera. En conclusión, aunque la mayoría respalda con confianza su permanencia en Dacotrans, existen señales que invitan a fortalecer las estrategias de retención y motivación de talento clave.

Hay personas que no se ven trabajando a largo plazo, según equipos de alto rendimiento, la retención da confianza y genera un entorno en el que todos aportan.

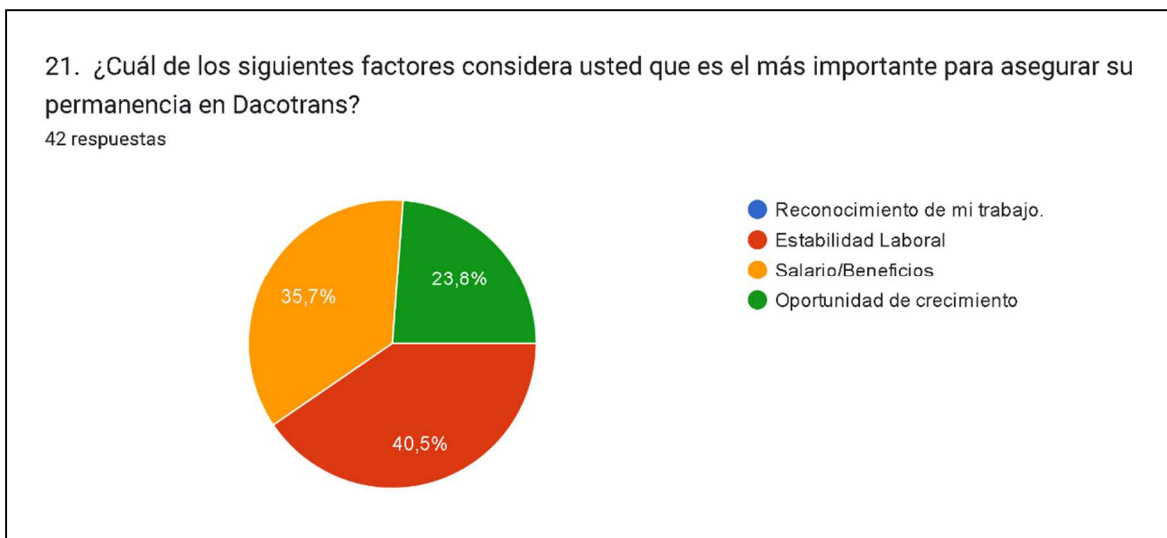


Figura 25. Factores de permanencia

Fuente: Elaboración propia

El análisis revela que la estabilidad laboral es el principal factor de permanencia para el 40.5% de los colaboradores, constituyéndose como el elemento más valorado por quienes desean continuar en la organización. Esta tendencia evidencia una fuerte necesidad de seguridad laboral en el entorno actual, donde mantener un empleo estable parece ser prioritario frente a otros aspectos. Le siguen en importancia el salario y los beneficios económicos (35.7%), lo que indica que la compensación sigue siendo un componente clave de satisfacción y decisión de permanencia. Finalmente, un 23.8% destacó las oportunidades de crecimiento profesional como su principal motivación, mostrando que una parte significativa del personal también busca avanzar y desarrollarse dentro de la empresa. En conclusión, Dacotrans presenta fortalezas importantes en cuanto a condiciones laborales percibidas, aunque se recomienda seguir trabajando en visibilizar las rutas de desarrollo interno para equilibrar las expectativas y consolidar el compromiso a largo plazo.

Según equipos de alto rendimiento cuando hay confianza, metas comunes y reconocimiento, los miembros tienden a pertenecer más tiempo.

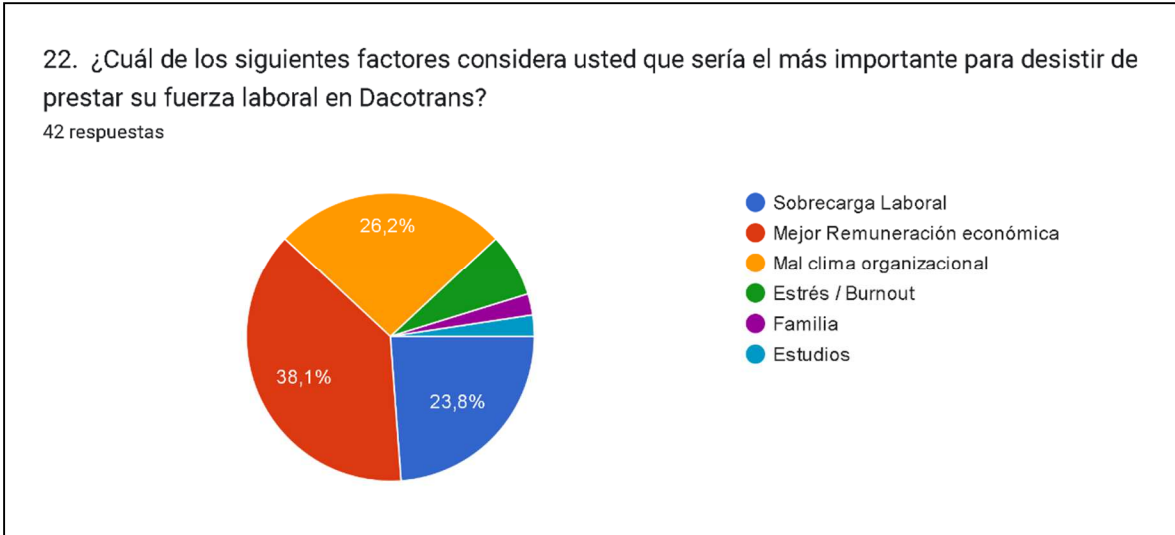


Figura 26. Factores de retiro

Fuente: Elaboración propia

El gráfico arroja un hallazgo crítico para la gestión del talento: el 38.1% de los colaboradores estaría dispuesto a dejar Dacotrans si recibe una mejor oferta salarial, lo que posiciona la remuneración como el principal factor de fuga potencial. La tendencia sugiere una sensibilidad marcada al componente económico, seguido por variables del entorno laboral, ya que un 28.2% señala el mal clima laboral y un 23.6% la sobrecarga de trabajo como razones determinantes para su salida. Adicionalmente, un 7.1% identifica el estrés o burnout como desencadenante, y un 4.8% menciona motivos personales como estudios o familia (alrededor del 1,2% y 2,4% respectivamente). En conjunto, estos datos revelan que, si bien el aspecto económico domina, factores emocionales y organizativos tienen un peso considerable. En conclusión, la empresa debe fortalecer su propuesta de valor al empleado, no solo desde el ámbito salarial, sino también a través de mejoras en el clima organizacional, la gestión de cargas laborales y acciones preventivas frente al agotamiento.

Si bien estos últimos porcentajes parecen marginales, su relevancia radica en que reflejan necesidades de conciliación entre la vida personal y laboral, así como aspiraciones de desarrollo académico que podrían, de no ser atendidas, convertirse en causas recurrentes de rotación. Esto se refleja en los resultados reflejados en las causas de renuncia de los colaboradores desde el año 2023 a junio 2025 en donde el 40% de estas causas de renuncia se debió a alguno de estos dos factores. Estos datos sugieren que, además de las acciones enfocadas en la mejora salarial y del

clima organizacional, Dacotrans podría considerar políticas de flexibilidad laboral, programas de apoyo a la formación profesional y medidas que faciliten el equilibrio trabajo–familia, fortaleciendo así su propuesta de valor y reteniendo perfiles que aportan al crecimiento a largo plazo de la empresa.

Existe un porcentaje de personas que por sus estudios pensarían en desistir de trabajar para Dacotrans, en la teoría de equipos de alto rendimiento sugieren conocer las motivaciones individuales y el líder puede apoyar el desarrollo académico.

4.2.2 ENTREVISTA REALIZADA A GERENTES

1. ¿Cuáles cree que son los principales factores que impactan la satisfacción de los colaboradores en Dacotrans?

La gerencia de operaciones de Dacotrans ha indicado que la satisfacción de los colaboradores es un pilar fundamental para el éxito y la estabilidad de la empresa. No solo influye en el rendimiento y la productividad, sino que también impacta la retención del talento y la consolidación de una cultura organizacional sólida. Desde una perspectiva estratégica, se han identificado tres factores clave que determinan la satisfacción laboral y fomentan la permanencia de los colaboradores en Dacotrans a largo plazo: un clima organizacional positivo, un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, y el reconocimiento y recompensa por el desempeño.

Para complementar, el gerente de proyectos reconoce la importancia de otros aspectos que, aunque no son los más determinantes, juegan un papel significativo en la decisión de los colaboradores de continuar en la empresa. Entre ellos destacan el liderazgo efectivo, el sentido de pertenencia y propósito dentro de la organización, y una comunicación eficiente, los cuales fortalecen el sentido de arraigo y compromiso, completando así el círculo de apoyo integral para los colaboradores.

2. ¿Considera que Dacotrans ofrece suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y que estrategias podría implementar Dacotrans para fortalecer este aspecto?

Al analizar las respuestas de los gerentes, todos concuerdan que en la organización hay oportunidades de desarrollo profesional, ya que, al existir nuevas plazas vacantes dentro de la empresa, siempre son considerados los colaboradores internos y en última instancia se contrata nuevo talento humano para cubrir estas plazas.

La gerencia de proyectos ha mencionado también que el desarrollo profesional de los colaboradores es clave para el crecimiento sostenible de la empresa y la retención del talento. Algunas de las estrategias que sugiere para que estas oportunidades de desarrollo continúen fomentándose, están los incentivos para la educación continua, para así, apoyar la participación en cursos especializados, certificaciones y programas mediante subsidios o reembolsos educativos. otra estrategia que se podría considerar es facilitar la asistencia a conferencias, ferias del sector y foros de *networking* para expandir sus conocimientos y contactos y su sentido de pertenencia al habersele delegado una tarea tan importante como la presentación de la empresa a nivel nacional o internacional.

3. ¿Cómo cree que el liderazgo dentro de la organización influye en la permanencia y compromiso de los colaboradores?

La Dirección Comercial ha mencionado que el liderazgo es un factor clave en la permanencia y el compromiso de los colaboradores. Un liderazgo sólido no solo guía y motiva a los equipos, sino que también define la cultura organizacional y fortalece el sentido de pertenencia dentro de la empresa. Un líder que comunica una visión clara y alineada con los valores de la organización inspira confianza, genera motivación y fomenta la conexión entre los colaboradores, permitiendo que se sientan parte de un proyecto significativo.

Asimismo, ha indicado que un ambiente donde los colaboradores se sienten escuchados, valorados y respaldados por sus líderes impulsa el compromiso. La confianza en la dirección fortalece la motivación y reduce la intención de rotación. Por ello, un líder que promueve el desarrollo profesional capacita a su equipo y reconoce sus logros contribuye activamente a su crecimiento, reforzando su sentido de pertenencia y su evolución dentro de la empresa.

4. ¿Percibe que los incentivos que Dacotrans ofrece actualmente a sus colaboradores son efectivos para reducir la rotación de talento humano y por qué?

En respuesta, la gerente de recursos humanos manifiesta que los incentivos que la empresa son muy efectivos, ya que se ofrecen beneficios que no solo velan por la parte económica del colaborador sino también, por la parte mental y salud física. Por ejemplo, se ofrecen 10 visitas psicológicas al año gratis dentro del plan de seguro médico, otro beneficio es que la empresa tiene acuerdo con una red de gimnasios que también es un beneficio gratis que se le brinda a los colaboradores Entre otros, como ser: día de cumpleaños libre, 2 sábados al mes libres, descuentos

en salones de belleza, tiendas de ropa. facilidad de adquisición de equipo electrónico, como ser: computadoras o celulares que la empresa deduce con una cuota mínima al colaborador.

También son conscientes que hay muchas otras cosas que les gustaría poder hacer por los colaboradores, sin embargo, están abiertos a escuchar sugerencias para poder ampliar su red de beneficios.

5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las razones más comunes por las que los empleados deciden dejar la empresa?

Existen diversos factores por los cuales los colaboradores deciden dejar la organización. La Gerencia general ha indicado que la principal razón es la búsqueda de mejores oportunidades salariales ofrecidas por la competencia. Dacotrans se ha distinguido por ser una empresa que, apuesta por el desarrollo de talento humano sin experiencia, brindándoles formación y crecimiento dentro de la organización. Sin embargo, una vez que los colaboradores alcanzan un nivel avanzado de conocimiento y habilidades, otras empresas los identifican como candidatos atractivos y les ofrecen una remuneración económica más elevada, lo que incrementa la rotación.

Otro factor identificado por la gerencia de recursos humanos que contribuye a la rotación de talento es la dificultad de algunos colaboradores para adaptarse a los procesos internos. Al contar con una certificación ISO, la empresa exige estándares rigurosos y cumplimiento de procedimientos específicos, lo que puede representar un desafío para ciertos empleados. La falta de alineación con estos requisitos impide que algunos logren integrarse plenamente en la dinámica de trabajo.

Además, se ha identificado que un alto porcentaje de los colaboradores son jóvenes, en su mayoría entre 18 y 25 años, quienes generalmente no tienen una necesidad económica inmediata de permanecer en un empleo fijo. Esto los hace más propensos a optar por oportunidades laborales con menores exigencias, priorizando flexibilidad sobre estabilidad a largo plazo.

Para mitigar estos factores, la empresa se mantiene en constante evaluación de estrategias que fortalezcan la retención del talento, buscando equilibrar oportunidades de desarrollo, reconocimiento y condiciones laborales competitivas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el análisis detallado de las encuestas realizadas a los colaboradores de Dacotrans, se identificó que diversos factores clave influyen significativamente en el nivel de compromiso y sentido de pertenencia dentro de la organización. Entre estos factores destacan la motivación (69.1%), los incentivos (64.3%), el reconocimiento del trabajo (71.5%) y la sobrecarga laboral (47.7%), aspectos que inciden directamente en la percepción que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo. La falta de estímulos motivacionales y un sistema de incentivos adecuado (cuestionados por el 19.1% de los colaboradores) pueden generar desinterés y una disminución del rendimiento. Asimismo, el reconocimiento oportuno del esfuerzo y los logros es valorado por la mayoría, aunque un 19% considera no recibirlo de manera justa. Por otro lado, la sobredemanda de trabajo sin una distribución adecuada puede derivar en fatiga, agotamiento o desmotivación, lo cual se refleja en el 47.7% que percibe un desequilibrio en su carga laboral. Estos indicadores evidencian áreas de mejora prioritarias para fortalecer la satisfacción, la retención y el compromiso organizacional.
2. Aunque en términos generales la óptica de Dacotrans a vista de colaboradores es significativamente buena, se pueden mejorar y aplicar métodos adecuados para disminuir la rotación del talento humano, como ser el modelo de liderazgo transformacional de James MacGregor Burns, la teoría de inteligencia emocional de Daniel Goleman y el enfoque de equipos de alto rendimiento de Katzenbach y Smith, ya que estos abordan directamente los desafíos identificados en el análisis. El liderazgo transformacional permite inspirar y movilizar a los equipos mediante una visión compartida, algo especialmente útil frente al 30.9% de colaboradores que no se sienten motivados o comprometidos con sus funciones diarias. Por su parte, el desarrollo de la inteligencia emocional fortalece la comunicación empática y la capacidad de los líderes para reconocer y gestionar emociones, aspecto clave considerando que un 19% de los empleados no se sienten reconocidos, y un 23.8% tampoco percibe que su trabajo sea valorado. Finalmente, el enfoque de equipos de alto rendimiento contribuye a mejorar la eficiencia y distribución de la carga laboral —una de las mayores áreas de oportunidad

detectadas, con un 47.7% de percepción de sobrecarga— promoviendo objetivos compartidos, confianza mutua y autonomía funcional. En conjunto, estos métodos ofrecen un marco coherente y estratégico para elevar el compromiso, reducir el desgaste y consolidar una cultura de mejora continua en Dacotrans.

3. Implementar programas de perfeccionamiento profesional con seguimiento continuo es una estrategia clave para fortalecer el compromiso y la motivación de los colaboradores. Este planteamiento se respalda con el hecho de que el 92.9% percibe que la empresa invierte en su formación, y el 80.9% considera que existen oportunidades de crecimiento profesional, lo cual evidencia un terreno fértil para estructurar rutas de desarrollo más focalizadas y sostenibles. Asimismo, el 71.5% ha manifestado sentirse reconocido por su líder, sin embargo, un 19% sostiene lo contrario, lo que justifica la necesidad de institucionalizar mecanismos de reconocimiento y mérito. Complementar estas acciones con promociones internas y esquemas de reconocimiento formales permite consolidar una cultura orientada al desempeño. Además, si se considera que el 66.7% de los colaboradores se proyecta a largo plazo en la organización, reforzar estas estrategias también permitirá sostener esa intención. Finalmente, es importante atender al segmento que no se siente completamente integrado: un 23.8% identifica el crecimiento profesional como su motivador principal y un 47.7% manifiesta estar sobrecargado de trabajo. Dirigir acciones de formación, desarrollo personalizado y reconocimiento hacia estos grupos puede consolidar su sentido de pertenencia, reducir la rotación y fortalecer el equilibrio organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar estrategias efectivas que aborden estos desafíos de manera integral. Diseñar programas de reconocimiento y recompensa, fomentar un ambiente laboral saludable, mejorar la comunicación interna y establecer mecanismos para equilibrar la carga de trabajo contribuirán directamente a incrementar la productividad, fortalecer el compromiso de los colaboradores y, a su vez, reducir la tasa de rotación dentro de la empresa.
2. Establecer un programa institucionalizado de desarrollo de liderazgo, enfocado en la formación progresiva de sus líderes en tres niveles: liderazgo transformacional,

inteligencia emocional aplicada y gestión de equipos de alto desempeño. Este programa podría implementarse en fases trimestrales con sesiones prácticas y retroalimentación continua, priorizando a mandos medios y jefaturas directas, dado su impacto inmediato en la motivación y reconocimiento del personal. Además, debe incluir mecanismos de seguimiento como evaluaciones 360°, coaching grupal y la incorporación de indicadores específicos para medir avances en motivación, carga laboral percibida y percepción de reconocimiento. Esta iniciativa no solo respondería directamente a los hallazgos del diagnóstico, sino que también sentaría las bases para consolidar una cultura organizacional sólida, humana y orientada al alto rendimiento sostenido.

3. Ofrecer oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la empresa, permitiendo que los colaboradores se sientan valorados y comprometidos con su desarrollo. Para maximizar la efectividad de estos programas, es recomendable establecer indicadores de desempeño, definir criterios claros de promoción y diseñar un sistema de recompensas alineado con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. Con ello, se logra un enfoque integral que no solo mejora la retención del talento, sino que también eleva el nivel de compromiso y satisfacción de todos los colaboradores.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta de estrategia 2026, para reducir la rotación de talento humano en Dacotrans Honduras

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de estrategia será aplicada en Dacotrans Honduras, una empresa privada ubicada en Tegucigalpa y San Pedro Sula, especialmente en el área de Recursos Humanos con el fin de reducir la rotación de talento humano en la organización.

Se eligió Dacotrans por el impacto organizacional y la necesidad de motivar a los colaboradores laboralmente y así mejorar la retención del talento al abordar una problemática como la alta tasa de rotación de talento porque se tiene acceso a información y el apoyo de la empresa para darle solución al problema. Al no tratar el problema tiene consecuencias como desmotivación, baja productividad y costos relacionados al proceso de contratación de nuevo personal.

Esta propuesta responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico y los hallazgos del capítulo II (marco teórico). La alta tasa de rotación es un problema clave por lo que pretende dar soluciones sustentadas en teorías de liderazgo, Modelo de Acción Resiliente (MAR), equipo de alto rendimiento y resiliencia organizacional que la evidencian como efectiva.

La propuesta es viable porque puede ejecutarse con los recursos disponibles como: tiempo, personal, finanzas, tecnología y procesos.

El análisis se realizó con datos de junio del 2025 y la propuesta está diseñada para implementarse en 2026.

Se espera como resultados y beneficio una disminución del 20% en la rotación del talento en el periodo de un año.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta es aplicable en el contexto de Dacotrans Honduras, pero puede replicada en otras organizaciones que pertenecen al mismo sector logístico y de la misma región

Latinoamericana que podrían estar enfrentando rotación de talento humano y tienen estructura parecida. Otras empresas podrían favorecerse con estrategias similares, pero debe ser una adaptación, no una copia. Para aplicarla al nuevo contexto primero debe hacerse un diagnóstico.

Una de las condiciones para ser aplicado es apoyo de los actores involucrados que son: Departamento de Recurso humanos, Gerentes y colaboradores.

La propuesta es aplicable porque detecta necesidades en el diagnóstico y es viable técnica, económica e institucionalmente.

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia mediante teorías como: liderazgo transaccional, resiliencia organizacional, equipos de alto rendimiento e inteligencia emocional con el fin de retener el talento humano para reducir la rotación del talento humano en Dacotrans Honduras.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Formular una estrategia para el departamento de recurso humano con el fin de reducir la rotación del talento humano en un 20% en un plazo de 1 año.
2. Elaborar un presupuesto que permita planificar el sistema de *onboarding* y *mentoring*.
3. Definir indicadores para medir el éxito de la estrategia.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Con base en los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas, se puede sustentar que la alta tasa de rotación del talento humano en Dacotrans representa el problema central, el cual desencadena múltiples efectos negativos, siendo la desmotivación laboral uno de los más visibles. Este hallazgo está respaldado por diversos indicadores cuantitativos: por ejemplo, solo el 69.1% de los colaboradores afirma sentirse motivado, mientras que un 30.9% restante expresa no sentirse motivado o se mantiene neutral, reflejando un nivel preocupante de involucramiento emocional con la empresa.

Entre las causas directas se identifican factores como la falta de reconocimiento (19% no se sienten reconocidos), la sobrecarga laboral (47.7% manifiesta desequilibrio en su carga de trabajo), la mala comunicación interna (45.2% de neutralidad o percepción negativa respecto a la

comunicación con la alta dirección), y la inseguridad laboral, expresada indirectamente por el 38.1% que consideraría abandonar la empresa ante una mejor oferta. Estas causas directas encuentran su origen en diversos elementos estructurales e institucionales, consideradas causas indirectas.

Por ejemplo, la falta de reconocimiento no solo se relaciona con la omisión de retroalimentación o mérito, sino con una cultura organizacional centrada únicamente en resultados, lo que invisibiliza los logros individuales, y con estilos de liderazgo tradicionales que carecen de empatía y orientación humana. En el caso de la sobrecarga laboral, los datos indican deficiencias en la planificación organizacional, distribución de tareas y disponibilidad de personal, tal como lo evidencia el 47.7% de los colaboradores que reportan sentirse saturados.

La comunicación interna también presenta desafíos significativos: la ausencia de canales formales y claros y la falta de competencias comunicativas por parte de líderes y mandos medios explican la elevada tasa de neutralidad en la percepción comunicacional. Finalmente, la inseguridad laboral está relacionada con procesos de reestructuración no transparentes y la limitada existencia de mecanismos de diálogo o participación, lo que genera incertidumbre y afecta la confianza del colaborador en su estabilidad dentro de la organización.

Todos estos factores en conjunto y sus correlaciones permiten comprender la complejidad sistémica de la rotación en Dacotrans y justifican la urgencia de implementar estrategias integrales enfocadas en el desarrollo organizacional humano, el liderazgo transformacional y la gestión sostenible del talento.

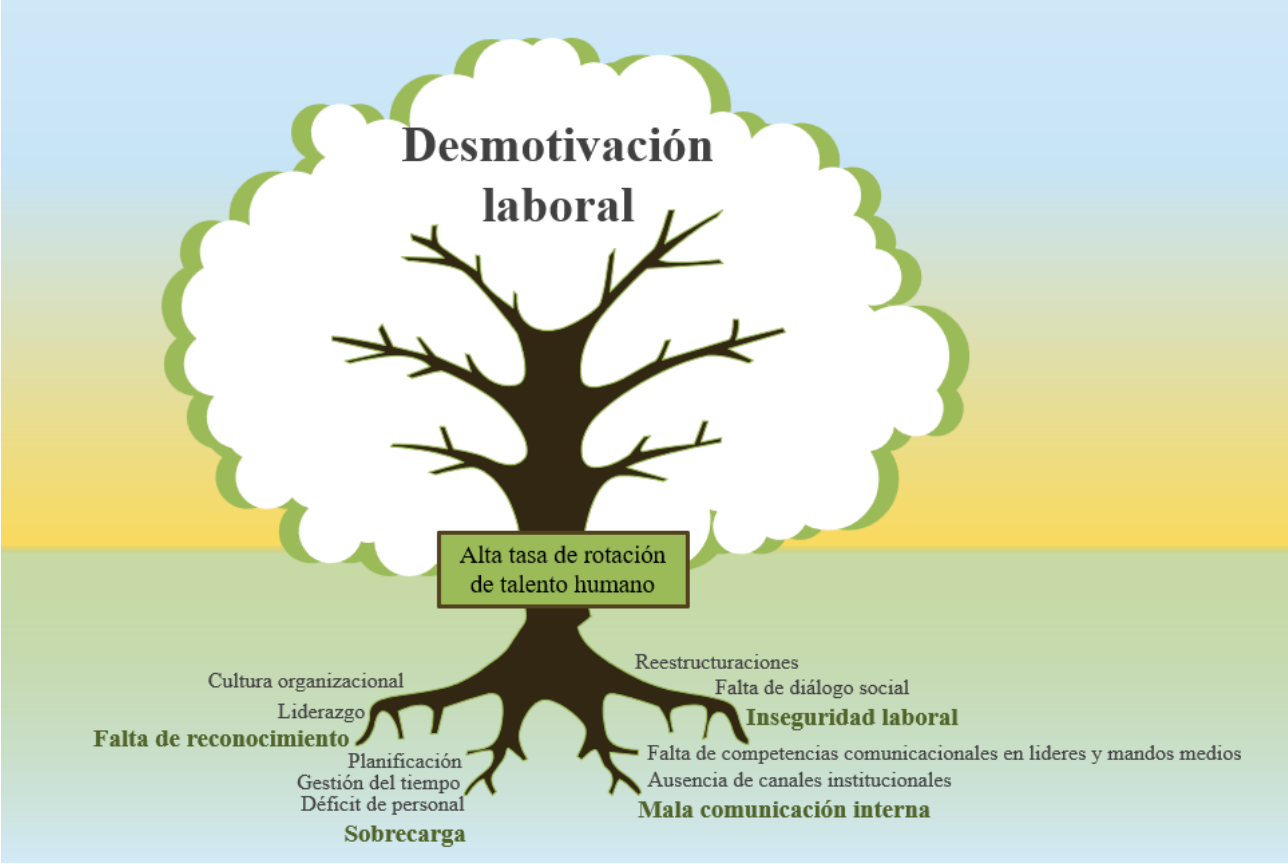


Figura 27. Árbol de problemas

Fuente: propia

6.4.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.4.2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE DACOTRANS HONDURAS

La misión o razón de ser de Dacotrans es:

Brindar servicios de gestión logística y transporte a nivel marítimo, terrestre y aéreo. Garantizando seguridad, excelente servicio y calidad en la entrega de la carga a nuestros clientes actuando bajo principios de sostenibilidad económico, social y ambiental, manteniendo los valores éticos y el valor de nuestro recurso humano. (Dacotrans, 2023)

La visión o lo que anhela ser en un futuro:

Posicionarnos en el mercado como la primera opción para nuestros clientes para el manejo de sus embarques, seguros y trámites aduanales; destacando por nuestra experiencia, capacidad, responsabilidad y compromiso con la satisfacción al cliente. (Dacotrans, 2023)

Y los objetivos estratégicos son:

Promover la eficacia de la seguridad de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes asegurando a todas nuestras partes interesadas que las actividades de nuestra organización cumplen con los requerimientos legales establecidos en origen y destino.

Obtener la mejora continua en la seguridad de la cadena de suministro de los procesos establecidos en Dacotrans Honduras implementando procedimientos que mejoren y corrijan las oportunidades de mejora que deben tomarse en consideración para el cumplimiento del sistema de gestión (Dacotrans, 2023)

Los valores de la organización son:

- “Integridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Lealtad
- Tolerancia” (Dacotrans 2023).

6.4.3.2 Alineación de la estrategia RRHH con la misión, visión y objetivos estratégicos INSTITUCIONALES

Para cumplir con los objetivos de promover la eficacia de la seguridad y la mejora continua en la seguridad de la cadena de suministro en el departamento de recurso humano con el fin de gestionar talento humano mediante la mejora continua asimismo formación de líderes con visión y capacidad de gestión de riesgos estratégica para generar una cultura organizacional basada en riesgos por consecuente además se debe evaluar el desempeño orientado en cumplimiento a estándares de seguridad y establecer canales de retroalimentación, los colaboradores deben estar comprometidos y en todo el personal debe fortalecer habilidades como comunicación efectiva y liderazgo transformacional.

6.4.2.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVO ESTRATÉGICO

Reducir la tasa de rotación del talento humano en un 20% en un plazo de 1 año. Actualmente la tasa de rotación es del 12% hasta junio 2025, entonces se decidió el 20% anual, porque la estrategia propuesta pretende centrarse en factores internos de la organización y que pueden ser controlados y mejorados hasta cierto punto. Entre estos factores considerados están: el bienestar laboral con métodos de liderazgo transformacional y equipos de alto rendimiento para mejorar el compromiso organizacional.

6.4.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS

Retención del talento humano, fortalecimiento del liderazgo organizacional, bienestar integral, desarrollo de competencias y formación continua además fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

6.4.2.5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA MAS ADECUADA

La retención del talento joven dentro de la empresa constituye un factor clave para reducir la rotación de personal y garantizar la sostenibilidad de los resultados organizacionales. Para lograrlo, es fundamental implementar estrategias basadas en teorías de liderazgo transformacional, formación de equipos de alto rendimiento, fortalecimiento de la resiliencia organizacional y desarrollo de la inteligencia emocional, con el fin de motivar, comprometer y fidelizar a los colaboradores.

Una vez realizado el análisis y diagnóstico de la situación interna de Dacotrans, y habiendo

identificado las posibles causas que generan o podrían generar la rotación de talento humano, se hace imprescindible llevar a cabo acciones concretas y planificadas que ataquen dichas causas de raíz. Estas medidas deben orientarse no solo a resolver problemas actuales, sino también a prevenir escenarios futuros que comprometan la estabilidad del personal.

Cabe resaltar que el compromiso individual de cada colaborador tanto de quienes se integran recientemente como de aquellos con mayor antigüedad, es un pilar esencial para el éxito de cualquier estrategia de retención. Sin embargo, este compromiso debe ir acompañado de un involucramiento activo por parte de las gerencias de cada área y de la alta dirección, cuyo liderazgo y alineación con los objetivos estratégicos son determinantes para alcanzar los resultados esperados.

El impacto positivo de esta sinergia entre todos los niveles de la organización se reflejará directamente en la eficiencia operativa, la optimización de procesos, la reducción de costos y la disminución de errores, los cuales, en ausencia de una gestión adecuada, suelen traducirse en gastos adicionales. En última instancia, la colaboración coordinada y sostenida permitirá no solo retener al talento clave, sino también fortalecer la competitividad y proyección de Dacotrans en el mercado, consolidando una cultura organizacional sólida y orientada al alto desempeño.

Cabe destacar que, si bien los resultados obtenidos en las encuestas identificaron los motivos económicos como uno de los factores más relevantes por los cuales los colaboradores podrían llegar a abandonar o han abandonado la empresa, **no se llevó a cabo** un ejercicio de *benchmarking* para la recopilación de información externa. Esta decisión obedece a razones específicas que responden al enfoque y los objetivos centrales de la investigación.

En primer lugar, uno de los propósitos fundamentales de este estudio es analizar los factores internos de Dacotrans y evaluar cómo estos pueden ser optimizados para convertir a la organización en un entorno laboral más amigable, motivador y favorable para sus colaboradores. El énfasis se centra en potenciar los recursos, capacidades y prácticas propias de la empresa, en lugar de comparar directamente sus condiciones con las de otras organizaciones.

En segundo lugar, la investigación ha sido diseñada para un uso exclusivo de Dacotrans, con el fin de que los hallazgos y conclusiones respondan de manera directa y personalizada a su realidad organizacional. Indagar en otras empresas del mismo sector podría abrir la posibilidad de que la información obtenida sea solicitada o utilizada por terceros, lo que desviaría el objetivo principal

y comprometería la confidencialidad y singularidad del estudio.

En síntesis, la decisión de no realizar *benchmarking* se fundamenta en la intención de garantizar que el análisis y las propuestas resultantes estén plenamente alineados con las necesidades internas de Dacotrans, evitando la dispersión de esfuerzos y protegiendo la naturaleza estratégica y exclusiva de la información recabada.

6.4.2.6 SISTEMA *ONBOARDING* Y *MENTORING* PARA NUEVOS TALENTOS

El objetivo fundamental de la implementación de este sistema de *onboarding* ver anexo 7 y *mentoring* ver anexo 7, es reducir la rotación y mejorar la integración de nuevos colaboradores dentro de la organización, a través de seguimiento cercano de su desarrollo y un acompañamiento continuo en su etapa de entrenamiento y adaptación al puesto.

6.4.3 DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA

La etapa de diseño y desarrollo del sistema *onboarding* y *mentoring*, deberá llevarse muy de la mano con el departamento de Recursos Humanos y los líderes de aéreas, ya que debe adaptarse a las necesidades y exigencias de cada puesto de trabajo. A manera general, el sistema deberá incluir:

- Programas de capacitación continua en habilidades blandas: manejo y resolución de conflictos, servicio al cliente, comunicación efectiva, inteligencia emocional, liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada)
- Desarrollo de habilidades técnicas: Manejo de sistemas operativos de la organización, además de procesos y herramientas relacionados a su puesto de trabajo.
- Inducción formal de la organización: organigrama, cultura organizacional, valores, etc.

El sistema de *Onboarding* y *Mentoring*, deberá ser implementado en procesos a los colaboradores de la organización, de la siguiente manera:

El sistema de onboarding y mentoring consta de los siguientes procesos:

Sistema de onboarding tiene los siguientes procesos en el siguiente orden:

1. Proceso de preingreso
2. Inducción
3. Integración cultural
4. Desempeño inicial y retroalimentación
5. Consolidación

Y el sistema de mentoring consta de los siguientes procesos en el siguiente orden:

1. Diseño y planificación del sistema
2. Selección y emparejamiento mentor-mentee
3. Inicio de relacion de mentoring
4. Desarrollo del proceso de mentoría
5. Cierre y evaluación del mentoring
6. Seguimiento del mentoring

6.4.3.1 IMPLEMENTACIÓN

Tabla 4. Proceso preingreso de *onboarding*

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicadores	2026			
					Q1	Q2	Q3	T4
1	Envío del contrato al nuevo colaborado por correo	1/1/2026	31/12/2026	Número de correos electrónicos				.25
2	Entrega de un paquete de bienvenida donde incluye el organigrama, valores, misión, visión y una regalia de parte de Dacotrasn	1/1/2026	31/12/2026	Número de paquetes de bienvenida				.25
3	Bienvenida por parte de Dacotrasn, en el cual se presenta al nuevo colaborador ante su equipo de trabajo y su líder inmediato	1/1/2026	31/12/2026	Número participantes				.25
4	Asignación de correo electrónico y computadora	1/1/2026	31/12/2026	Número de correos electrónicos asignados				.25

Tabla 5 Proceso de inducción de *onboarding*

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicadores	Responsable	2026			
						T1	T2	T3	T4
1	Bienvenida de parte de los líderes	1/1/2026	31/12/2026	Número de asistentes	Departamento de recursos humanos				
2	Explicación de los valores institucionales	1/1/2026	31/12/2026	Número de asistentes	Departamento de recursos humanos				
3	Explicar el propósito y visión de la institución	1/1/2026	31/12/2026	Número de asistentes	Departamento de recursos humanos				
4	Realizar tres dinámicas de grupo para promover la resiliencia organizacional, el trabajo en equipo, inteligencia emocional y liderazgo	1/1/2026	31/12/2026	Número de dinámicas	Departamento de recursos humanos				

Tabla 6. Integración cultural de *onboarding*

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Responsable	Indicadores	2026			
						T1	T2	T3	T4
1	Reuniones de equipo con el líder constantemente	1/1/2026	31/12/2026	Departamento de recurso humano	Número de reuniones				
2	Asignación de tareas compartidas para generar seguridad, obligaciones y responsabilidad	1/1/2026	31/12/2026	Departamento de recurso humano	Número de tareas				
3	Dinámicas de autoconocimiento	1/1/2026	31/12/2026	Departamento de recurso humano	Número de dinámicas				
4	Compartir historias de éxito de liderazgo, resiliencia organizacional, inteligencia emocional y trabajo en equipo	1/1/2026	31/12/2026	Departamento de recurso humano	Número de historias compartidas				

Tabla 7. Retroalimentación de *onboarding*

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicador	Responsable	2026			
						T1	T2	T3	T4
1	Reuniones de retroalimentación con empatía, motivación y comunicación	1/1/2026	31/12/2026	Autoevaluaciones con guía emocional	Departamento de Recurso Humano				
2	Evaluación del nuevo colaborador con su equipo	1/1/2026	31/12/2026	Feedback 360	Departamento de Recurso Humano				
3	El líder identifica situaciones de resiliencia el nuevo ingreso y los valora públicamente	1/1/2026	31/12/2026	Número de dinámicas	Departamento de Recurso Humano				

Tabla 8. Consolidación de mentoring

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicador	Responsable	2026			
						T1	T2	T3	T4
1	Inspira al colaborador con las metas del equipo	1/1/2026	31/12/2026	Porcentaje de metas cumplidas	Departamento de recurso humano				
2	Reconocimiento público de los éxitos en las tareas del nuevo colaborador	1/1/2026	31/12/2026	Número de reconocimientos	Departamento de recurso humano				
3	Fomentar la escucha activa, el diálogo abierto y espacios de reflexión	1/1/2026	31/12/2026	Observación	Departamento de recurso humano				

Tabla 9. Emparejamiento de mentoring

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicador	Responsable	Entregable	ene 2026			
							4/1	11/1	18/1	26/1
1	Seleccionar un mentor resiliente que influya, inspire y motive a otros y que cuente con el perfil de inteligencia emocional	1/1/2026	15/1/2026	Experiencia previa	Mentor	Ver anexo 8				
2	Reunión inicial exploratoria	16/1/2026	23/1/2026	Número de personas en la reunión	Mentor	Ver anexo 9 y 10				
3	Evaluar si mentor-mentee puede formar un microequipo de aprendizaje	26/1/2026	2/2/2026	Porcentaje de nota final	Mentor	Ver anexo 11				
4	El mentor fomentará la escucha activa, el diálogo abierto y espacios de reflexión	3/2/2026	10/2/2026	Percepción de colaboración efectiva	Mentor					

Tabla 10. Inicio de relación de *mentoring*

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicador	Responsable	Entregable	feb 2026			
							1/2	8/2	15/2	22/2
1	Compartir su propia trayectoria transformacional y reflexión: que tipo de profesional quieres llegar a ser?	3/2/2026	16/2/2026	Experiencia previa	Mentor en conjunto con Directores y Jefes de Unidad	Ver anexo 12				
2	Utilizar dinÁmicas o preguntas de autoconocimiento	17/2/2026	24/2/2026	Número de dinámicas	Mentor en conjunto con Directores y Jefes de Unidad	Ver anexo 13,14 y 15				
3	Explicar que los obstáculos serán analizados juntos y se anima al mentee al proceso de crecimiento	25/2/2026	4/3/2026	Nivel de motivación del equipo percibido tras ser animado por un mentor	Mentor en conjunto con Directores y Jefes de Unidad					

Tabla 11. Desarrollo del proceso de mentoría

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicador	Entregable	2026			
						T1	T2	T3	T4
1	Compartir el objetivo del taller	5/3/2026	4/9/2026	Porcentaje de actores clave informados del objetivo	Ver anexo 16				
2	Desarrollar habilidades de inteligencia emocional como (autoconciencia, autogestión, conciencia social y manejo de relaciones) y complementarias	5/3/2026	4/9/2026	% de participantes	Ver anexo 17,18,19 y 20				
3	Estimular al mentee, a ser un mejor líder transformacional	5/3/2026	4/9/2026	Número de talleres					
4	Desarrollar habilidades de comunicación	5/3/2026	4/9/2026	% de empleados capacitados					
5	Retar al mentee con retos u objetivos	5/3/2026	4/9/2026	Porcentaje de cumplimiento de retos u objetivos					

Tabla 12. Comprobar y evaluación del mentoring

Id	Nombre de tarea	Inicio	Fin	Indicador	Responsable	sep. 2026			
						6/9			
1	Comprobar que se alcanzaron los objetivos	7/9/2026	30/9/2026	% de participantes que asistieron al 100% de las sesiones planificadas	Mentor	1d			
2	Detectar oportunidades de mejora	7/9/2026	30/9/2026	Cantidad de sugerencias de mejora	Mentor	.28			
3	Documentar los obstáculos y los objetivos alcanzados	7/9/2026	30/9/2026	Cantidad de experiencias exitosas recopilada en informes	Mentor	.28			
4	Evaluación de la tasa de rotación de talento humano	1/10/2026	1/10/2026	Tasa de rotación	Departamento de Recurso Humano	1d			

6.4.4 PROPUESTA PARA LA SOBRECARGA LABORAL

Se deben llevar a cabo las siguientes acciones para reducir la sobrecarga:

1. Redistribución de sobrecarga laboral: los líderes llevarán a cabo sesiones breves de seguimiento para equilibrar responsabilidades y en conjunto encontrar soluciones al problema. En uno de los pasos aplicar la matriz de Eisenhower para que el líder clasifique las actividades (urgentes, importantes) y les enseñe a sus colaboradores como aplicarla.
2. Implementar rotación del trabajo y puestos para evitar que la carga se concentre siempre en las mismas personas.
3. Apoyo individual: detectar quienes muestran señal de agotamiento.
4. Todas las personas asistirán a los talleres de inteligencia emocional para regular el estrés
5. El líder escuchará atentamente como se siente el equipo y así el colaborador pueda expresar si se siente sobrecargado.
6. A modo de prevención se detectará picos de trabajo previsible y se reforzará temporalmente.



Figura 28. Plan de distribución de la sobrecarga laboral

Fuente: propia



Figura 29. Matriz Einsehower

Fuente: (Segura, 2024)

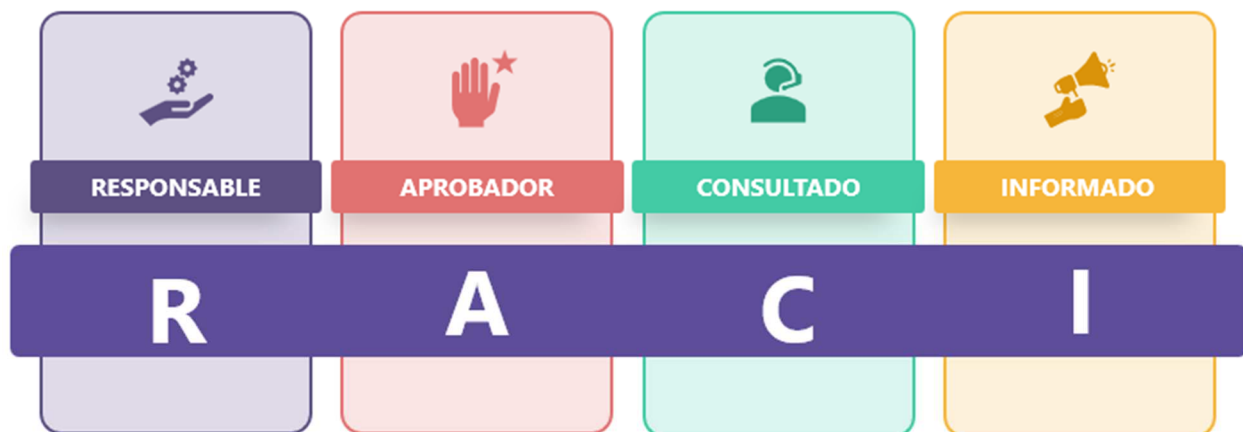


Figura 30. Matriz RACI

Fuente: propia

6.4.5 PROPUESTA PARA LA MOTIVACIÓN

El 47.6 % de los colaboradores pertenece a la Generación Z y Millenials, por tanto, ellos reconocen el desarrollo profesional, considerando esto, se vuelve necesario capacitaciones en habilidades blandas y técnicas. Se recomienda motivar a los empleados a través de acceso a Udemy, con el plan *team*, que da múltiples accesos a más de 13,000 cursos para mejorar habilidades necesarias para su trabajo.

Para Dacotrans Honduras, un sistema estructurado de Programas de Desarrollo Profesional, será ideal para fomentar la rotación interna y planes de sucesión y asegurar la retención del talento de alto potencial.

6.4.5.1 DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROGRAMA

El programa deberá ser desarrollado en conjunto con los líderes de área y el departamento de recursos humanos, para identificar los colaboradores más idóneos para optar a este beneficio. Este plan, una vez desarrollado será aprobado por los gerentes de la organización.

El método de desarrollo será llevado a cabo a través de:

- a. Diagnóstico de necesidades de los colaboradores mediante encuestas, entrevistas y análisis de desempeño para identificar brechas de competencias.

- b. Se deberá mapear rutas de carrera y expectativas de crecimiento de los colaboradores.

Debido a su alto impacto para la organización y colaborador, este programa deberá ser ofrecido a los colaboradores con más de 5 años de antigüedad y que presenten un compromiso serio dentro de la organización.

6.4.5.2 IMPLEMENTACIÓN

- a. El lanzamiento del programa piloto será realizado en áreas clave o con alto potencial de desarrollo para la organización.
- b. La ampliación del programa será realizada de manera gradual, con ajustes según retroalimentación de los colaboradores.
- c. Deberá existir una campaña de difusión clara sobre objetivos, beneficios y formas de participación. Testimonios de colaboradores sobre experiencias positivas de este beneficio.

Etapa	Actividades clave	Cómo se lleva a cabo
Diagnóstico de necesidades	Levantamiento de información por competencias	Encuestas, entrevistas, feedback 360°
Rutas de carrera preliminares	Mapeo de perfiles y expectativas	Documentos individuales por colaborador; revisión conjunta con líderes
Diseño de programas	Elaboración de currícula técnica y de habilidades blandas	Coordinación con aliados externos (formadores) y validación interna
Lanzamiento inicial	Inicio de la formación con grupo piloto	Selección de perfiles con 5+ años de antigüedad y alto rendimiento
Seguimiento formativo	Evaluación de avance durante el proceso	Autoevaluaciones, evaluación del capacitador, seguimiento del líder
Medición de impacto	Comparación de indicadores pre y post formación	Rotación, desempeño, satisfacción, movilidad interna
Revisión de contenidos	Ajustes a módulos, metodologías y formatos	Retroalimentación de participantes y mentores
Nueva planificación	Calendario actualizado del siguiente ciclo	Vinculado al plan estratégico anual
Informe anual de impacto	Documento global con indicadores clave y recomendaciones	Compartido con gerencia general y líderes estratégicos

6.4.6 RESULTADOS ESPERADOS

A la implementación de esta estrategia se espera una disminución en la tasa de salida voluntaria, especialmente en los primeros 12 meses de permanencia así como una mayor retención del talento clave y de alto potencial, gracias a una experiencia laboral más satisfactoria y personalizada. Los nuevos colaboradores se podrán adaptar con mayor rapidez a la cultura organizacional y logran autonomía operativa más temprano, derivando a una reducción de errores y tiempos de aprendizaje, con impacto directo en productividad y costo de la organización. Mayor sentido de pertenencia por sentirse escuchados y acompañados desde el inicio y a lo largo del ciclo laboral, mejora en indicadores de motivación, bienestar y satisfacción general.

Tabla 13. Resultados esperados

Área Impactada	Indicador	Porcentaje Estimado de Mejora
Rotación de Personal	Tasa de rotación de personal	20%
Todas las áreas	Eficiencia en los procesos	10%
Clima y Compromiso Organizacional	Porcentaje de satisfacción laboral	15–30%
Desarrollo Profesional	Porcentaje de promociones internas	20–50%
Retención de Talento Clave	Porcentaje de retención del talento clave	30–50%
Participación en programas de formación	Número de asistentes	40–60%
Percepción de liderazgo	Percepción de liderazgo	10–25%

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

6.5.1 SISTEMAS DE *ONBOARDING* Y *MENTORING* PARA NUEVOS TALENTOS.

1. Nivel de Finalización del Proceso de Integración

Determina cuántos nuevos colaboradores concluyen satisfactoriamente todas las etapas del plan de bienvenida y adaptación.

- **Método de evaluación:** Comparación entre la cantidad de ingresantes planificados y quienes completan el proceso (inducción, entrenamientos, reuniones con mentor, etc.).
- **Indicador:** Porcentaje de nuevos ingresos que cumplen con el itinerario completo de integración.

- Entregables: Plan de Inducción. Encuesta de Evaluación de Capacitación, Acta de Reunion,. ver anexo 23, anexo 24, anexo 25.
- Clasificación: Alto desempeño: 90% o más finaliza el proceso completo.
 - Rendimiento intermedio: Entre 75% y 89%.
 - Débil implementación: Menos del 75%.

2. Participación en el Acompañamiento Mentorado

Mide la proporción de nuevos talentos que participan activamente en las sesiones de mentoría durante el período inicial.

- Cómo se mide: Control de encuentros programados y cumplidos con el mentor asignado.
- Indicador: Porcentaje de nuevos colaboradores con participación sostenida en las sesiones.
- Entregables: Encuestas de Satisfacción Laboral y Evaluación de desempeño. ver anexo 26 y anexo 27.
- Clasificación: Óptimo: Participación igual o superior al 90%.
 - Moderado: Participación entre 75% y 89%.
 - Limitado: Menor al 75%.

3. Satisfacción con el Proceso de Inserción

Recoge la percepción de los nuevos talentos respecto a su experiencia inicial y el acompañamiento recibido.

- Método de evaluación: Encuestas confidenciales aplicadas al finalizar el primer trimestre.
- Indicador: Promedio de satisfacción en escala del 1 al 5 sobre el proceso de *onboarding* y *mentoring*.
- Entregables: Encuesta de Satisfacción de Capacitación y Encuesta de Satisfacción

Laboral, Evaluaciones de desempeño, ver anexo 24, anexo 26, anexo 27.

- Clasificación: Alta satisfacción: Entre 4.5 y 5.0
 - Aceptable: Entre 3.5 y 4.4
 - Insatisfactorio: Menor a 3.0

6.5.2 PROPUESTA PARA LA MOTIVACIÓN

1. Nivel de Adherencia a las Iniciativas de Formación.

Evalúa cuántos empleados toman parte activa en los programas enfocados en su crecimiento profesional.

- Cómo se mide: Registro sistemático de participación en capacitaciones tanto internas como externas.
- Indicador: Proporción de trabajadores que culminan al menos una actividad formativa durante el año.
- Entregables: Ficha detección de necesidades, solicitud de capacitación. Ver anexo 28, anexo 29.
- Clasificación: Alto: Participación del 90% o superior.
 - Medio: Entre 75% y 89% de los colaboradores.
 - Bajo: Menos del 75% de participación.

2. Proporción de Cobertura interna de vacantes

Refleja en qué medida los puestos disponibles se llenan con personas ya existente dentro de la organización.

- Cómo se mide: Comparación entre la cantidad de vacantes abiertas y las ocupadas por colaboradores internos.
- Indicador: Porcentaje de promociones internas frente a contrataciones externas.
- Clasificación: Alto aprovechamiento interno: 35% o más de las vacantes cubiertas con talento interno.
 - Moderado: Entre 20% y 34%.

- Bajo: Menos del 20% de promoción interna.

3. Percepción de Posibilidades de Avance Profesional

Analiza cómo valoran los empleados las oportunidades que tienen para crecer dentro de la empresa.

- Cómo se mide: Encuestas aplicadas anualmente sobre desarrollo de carrera.
- Indicador: Promedio de calificaciones (escala de 1 a 5) en cuanto a satisfacción con las oportunidades de progresión.
- Entregables: Ficha detección de necesidades, solicitud de capacitación. Ver anexo 28, anexo 29.
- Clasificación: Nivel Alto: Puntaje promedio de 4.5 a 5.0
 - Nivel Medio: Entre 3.5 y 4.4
 - Nivel Bajo: Menor a 3.0

6.6 PRESUPUESTO

Tabla 14. Presupuesto de la estrategia

Presupuesto operativo							
Objetivo: Presupuesto para reducir la rotación del talento humano en un 20%, para el área de RRHH, en un periodo anual							
Proceso	Etapas	Categoría	Detalle/concepto	Costo unitario	Cantidad estimada	Total, estimado	Justificación
<i>Onboarding</i>	Preingreso	Paquete de bienvenida	Taza con el logo de la empresa	L70.00	20	L1,400.00	
<i>Onboarding</i>	Preingreso	Paquete de bienvenida	Agenda corporativa con bolígrafo	L450.00	20	L9,000.00	
<i>Onboarding</i>	Preingreso	Paquete de bienvenida	Llavero	L180.00	20	L3,600.00	
<i>Onboarding</i>	Proceso de inducción	Bienvenida con inducción a la empresa	Trifolio con misión, visión de la institución				Se comprarán las tintas que se detallan más adelante
<i>Onboarding</i>	Proceso de inducción	Coffe break	Tartaleta de fruta, mini <i>brownie</i> , <i>sándwich</i> de pollo, dedito de queso y empanadita de pollo	L80.00	60	L4,800.00	
<i>Mentoring</i>	Emparejamiento	Selección del mentor	Honorarios del mentor			L 300,000.00	
<i>Mentoring</i>	Inicio de relación de mentoring	Coffe break (sesión 1)	Tartaleta de fruta, mini <i>brownie</i> , <i>sándwich</i> de pollo, dedito de queso y empanadita de pollo	L80.00	60	L4,800.00	

<i>Mentoring</i>	Desarrollo del proceso de mentoría	Taller de inteligencia emocional para todas las personas	Impresiones con impresora propia de la empresa			L 1270.00	Si se imprime en una <i>ecotank</i> L395, comprando los 4 colores de tinta se gastan 295, ver anexo 30 y anexo 31 del costo en <i>Office Depot</i> , por cada tinta que en total son L. 1,180 más 90 de envío L. 1,270 y con las tintas se puede imprimir 7500 páginas a color
<i>Motivación</i>	Cursos de crecimiento profesional	Udemy	Plan anual Udemy	L8,881.20	3	L 26,643.60	Se pagarán 3 planes de equipos, cada plan abarca 20 personas, en total se pagarán para 60 personas
						L.351,513.6	Total

6.6.1 ESTIMACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)

Con una estrategia de *onboarding* y *mentoring* bien implementada podría recuperar la inversión inicial en un plazo de 12 meses aproximadamente. En primera instancia se lograría la reducción de la rotación de personal evitando costos de reemplazo que suelen representar entre 50% y 150% del salario anual de cada puesto, dependiendo del nivel jerárquico dentro de la organización. Como beneficio indirecto, se estima un mayor compromiso y satisfacción laboral incrementando la productividad entre un 15% - 30% ya que se evitarían puestos de trabajo sobrecargados y se reducirían los errores operativos y si se suman los beneficios directos de la reducción de rotación (20%) y la retención de talento clave (30–50%), el retorno estimado es del 50% sobre la inversión en el primer año. Esta estimación va de la mano con el compromiso y cumplimiento del nivel de adopción de la estrategia

Con un ROI del 50% sobre el presupuesto de L 351,513.60; se estima:

- Ganancia neta esperada: L 175,756.80. Esto significa el valor mínimo que la empresa debe obtener de beneficio neto como resultado de la reducción de la rotación para que la inversión en estas estrategias genere un ROI del 50%.
- Retorno total esperado (ingresos): L 527,270.40. Si al implementar esta estrategia se estima un ROI del 50%, la empresa recupera su inversión de L 351,513.60 más una ganancia adicional de L 175,756.80, generando un total de L 527,270.40 en beneficios.

En la tabla 14, se detalla el presupuesto total aproximado para la implementación de las estrategias requeridas de *onboarding*, *mentoring* y motivación es de L 351,513.60. Aplicando la fórmula estándar del ROI (%) = (Ganancia Neta/Inversión) × 100.

Indicando que el ROI es del 50% significa que = (Ganancia Neta/Inversión) × 100 = 50, por lo que: Ganancia Neta = Inversión × 0.50

$$\text{Ganancia Neta} = \text{L } 351,513.60 \times 0.50 = \text{L } \mathbf{175,756.80}$$

El retorno total incluye la inversión inicial más la ganancia neta: Retorno Total = Inversión + Ganancia Neta

$$\text{Retorno Total} = \text{L. } 351,513.60 + \text{L } 175,756.80 = \text{L } \mathbf{527,270.40}$$

6.6.1.1 IMPACTO CUANTITATIVO

- Reducción proyectada en costos de rotación de personal (reclutamiento, capacitación, pérdida de productividad) estimado en un 20% tras el primer año.
- Ahorro proyectado en horas de reentrenamiento. al menos 100 horas menos de inducción por año con materiales digitalizados y mentoría estructurada.

6.6.1.2 IMPACTO CUALITATIVO

- Mejora en la calidad del servicio. fortalecimiento del *onboarding* y desarrollo profesional mejora la experiencia del cliente y la consistencia operativa.
- Mejora en la reputación organizacional positiva, a través de programas estructurados que transmiten una cultura de cuidado por el talento humano, atrayendo nuevos perfiles valiosos a la organización.
- Cumplimiento normativo y fortalecimiento institucional mediante el registro estructurado de capacitaciones, mentorías y entrevistas permite mayor trazabilidad de gestión organizacional.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 15. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

CAPITULO I			CAP. II	CAPÍTULO III			CAPÍTULO V	CAPITULO VI	
Título de investigación	Objetivos		Teorías de Sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de Propuesta	Objetivo de la Propuesta
	General	Específicos							
Propuesta de estrategia 2026, para reducir la rotación de talento humano en Dacotrans Honduras	Proponer una estrategia 2026 para Dacotrans Honduras a través del análisis de factores que influyen en la alta tasa de rotación de talento humano con base en modelos de liderazgo, resiliencia organizacional, equipos de alto rendimiento e inteligencia	<p>Evaluar los factores internos que están influyendo en la alta tasa de rotación de talento humano durante junio 2025</p> <p>Analizar las teorías o modelos que se podrían aplicar en la estrategia para disminuir la rotación de talento humano en una empresa.</p> <p>Diseñar una propuesta de estrategia</p>	<p>Teoría de Liderazgo Transformacional</p> <p>Modelo de Acción Resiliente</p> <p>Equipos de Alto Rendimiento</p> <p>Inteligencia Emocional</p>	<p>Tasa de Rotación</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Colaboradores de Dacotrans Honduras</p> <p>Gerentes de Dacotrans Honduras:</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>	<p>De acuerdo con el análisis detallado de las encuestas realizadas a los colaboradores de Dacotrans, se identificó que diversos factores clave influyen significativamente en el nivel de compromiso y sentido de pertenencia dentro de la organización. Entre estos factores destacan la motivación (69.1%), los incentivos (64.3%), el reconocimiento del trabajo (71.5%) y la sobrecarga laboral (47.7%), aspectos que inciden directamente en la percepción que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo. La falta de estímulos motivacionales y un sistema de incentivos adecuado (cuestionados por el 19.1% de los colaboradores) pueden generar desinterés y una disminución del rendimiento. Asimismo, el reconocimiento oportuno del esfuerzo y los logros es valorado por la mayoría, aunque un 19% considera no recibirlo de manera justa. Por otro lado, la sobredemanda de trabajo sin una distribución adecuada puede</p>	Propuesta de estrategia 2026, para reducir la rotación de talento humano en Dacotrans Honduras	<p>Proponer una estrategia mediante teorías como: liderazgo transaccional, resiliencia organizacional, equipos de alto rendimiento e inteligencia emocional con el fin de retener el talento humano para reducir la rotación del talento humano en Dacotrans Honduras.</p>

a
emocional
con un
enfoque
directivo
para
reducir la
rotación
de talento
humano

para el año
2026 con el
fin de
reducir la
rotación del
talento
humano en
Dacotrans
Honduras.

derivar en fatiga, agotamiento o
desmotivación, lo cual se refleja
en el 47.7% que percibe un
desequilibrio en su carga laboral.
Estos indicadores evidencian
áreas de mejora prioritarias para
fortalecer la satisfacción, la
retención y el compromiso
organizacional.

Aunque en términos generales la
óptica de Dacotrans a vista de

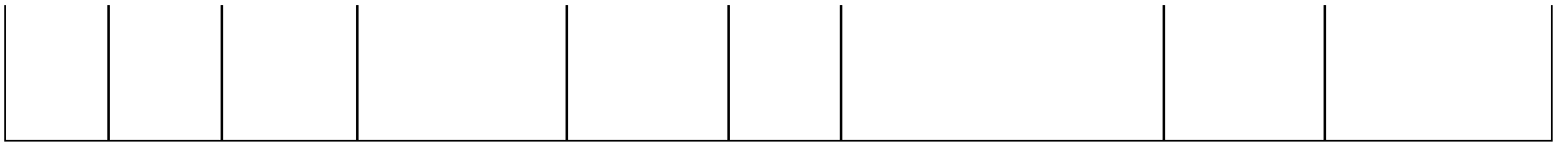
colaboradores es significativamente buena, se pueden mejorar y aplicar métodos adecuados para disminuir la rotación del talento humano, como ser el modelo de liderazgo transformacional de James MacGregor Burns, la teoría de inteligencia emocional de Daniel Goleman y el enfoque de equipos de alto rendimiento de Katzenbach y Smith, ya que estos abordan directamente los desafíos identificados en el análisis. El liderazgo transformacional permite inspirar y movilizar a los equipos mediante una visión compartida, algo especialmente útil frente al 30.9% de colaboradores que no se sienten motivados o comprometidos con sus funciones diarias. Por su parte, el desarrollo de la inteligencia emocional fortalece la comunicación empática y la capacidad de los líderes para reconocer y gestionar emociones, aspecto clave considerando que un 19% de los empleados no se sienten reconocidos, y un 23.8% tampoco percibe que su trabajo sea valorado. Finalmente, el enfoque de equipos de alto rendimiento contribuye a mejorar la eficiencia y distribución de la carga laboral —una de las mayores áreas de oportunidad detectadas, con un 47.7% de percepción de sobrecarga—

promoviendo objetivos compartidos, confianza mutua y autonomía funcional. En conjunto, estos métodos ofrecen un marco coherente y estratégico para elevar el compromiso, reducir el desgaste y consolidar una cultura de mejora continua en Dacotrans.

Implementar programas de perfeccionamiento profesional con seguimiento continuo es una estrategia clave para fortalecer el compromiso y la motivación de los colaboradores. Este planteamiento se respalda con el hecho de que el 92.9% percibe que la empresa invierte en su formación, y el 80.9% considera que existen oportunidades de crecimiento profesional, lo cual evidencia un terreno fértil para estructurar rutas de desarrollo más focalizadas y sostenibles. Asimismo, el 71.5% ha manifestado sentirse reconocido por su líder, sin embargo, un

19% sostiene lo contrario, lo que justifica la necesidad de institucionalizar mecanismos de reconocimiento y mérito. Complementar estas acciones con promociones internas y esquemas de reconocimiento formales permite consolidar una cultura orientada al desempeño. Además, si se considera que el 66.7% de los colaboradores se proyecta a largo plazo en la organización, reforzar estas estrategias también permitirá sostener esa intención.

Finalmente, es importante atender al segmento que no se siente completamente integrado: un 23.8% identifica el crecimiento profesional como su motivador principal y un 47.7% manifiesta estar sobrecargado de trabajo. Dirigir acciones de formación, desarrollo personalizado y reconocimiento hacia estos grupos puede consolidar su sentido de pertenencia, reducir la rotación y fortalecer el equilibrio organizacional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adela, B. C. (2024). *REINVENTA TU LIDERAZGO. 12 Claves para gestionar equipos*. ESIC.
- Albacete, C. P. G. de. (2024). *Mentoring empresarial*. Profit Editorial.
- Alles, M. A. (2024). *Diccionario de términos de Recursos Humanos: Más de 1500 entradas. Más de 200 imágenes*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/278102>
- American Express. (s. f.). *Carreras Profesionales y Empleo | American Express*. Recuperado 9 de agosto de 2025, de <https://www.americanexpress.com/es-es/carreras/>
- Beltrán Ríos, J. A., & López Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Universidad Católica Luis Amigó. <https://elibro.net/en/ereader/unitechn/126348?page=21>
- Carrocera, M. (2023). La comunicación interna como herramienta de innovación y mejora continua. *Expansión*.
<https://www.proquest.com/docview/2848121235/citation/90017F023B464949PQ/770>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría General de la Administración* (Séptima Edición). Mc Graw Hill Interamericana.
- Cruz Velazco, J. E., & Fernández, A. M. de E. (2025). Análisis factorial exploratorio de la escala de felicidad en el trabajo en empleados del sureste de México. *Dilemas Contemporáneos : Educación, Política y Valore*, XII(3).
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i3.4650>
- Dacotrans. (2023). *Nosotros – DACOTRANS*. <https://dacotrans.com.hn/nosotros/>
- David, M., & Jim, M. (2024). *Las Cinco Claves: Para La Mejora Continua*. STRATEM Associates.
- Deloittee. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*.
- Dessler, G. (2022). *Administración de Recursos Humanos*. <https://www.ebooks7->

24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=

Empresas buscan estrategias para retener personal por el costo de la rotación. (2025). *BAE Negocios*.

<https://www.proquest.com/docview/3197917910/citation/A20C82204653465CPQ/88>

Fernández, A. S. (2018). *Liderazgo transformacional, Qué es y cómo medirlo*. ESIC.

Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Alpha Editorial.

García, M. J. G. (2012). *Habilidades Directivas*. Innovación Y Cualificación.

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Toscano del Cairo, C. A. (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Universidad Católica de Colombia.

<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/197042>

García, S. (2022). *La resiliencia de las organizaciones: El secreto está en el sistema*. Libros de Cabecera.

Giménez Plano, F., & Ezcurra de Albuquerque, L. (2016). *Smart Mentoring: Una metodología para el desarrollo estratégico del talento*. FC Editorial.

<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/114217>

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* B DE BOOKS.

Goleman, D., Boell, M. M., Boyatzis, R., J. Davidson, R., Druskat, V., Fernandez Araoz, C., Gallo, A., Kohlrieser, G., Lippincott, M., McKee, A., Michele Nevarez, Pitagorsky, G., Flanagan Petry, A., Senge, P., & Taylor, M. (2025). *Las doce competencias de la inteligencia emocional* (Vol. 12). Penguin Random House Grupo Editorial.

https://read.amazon.com/?asin=B0DSJZMVBH&ref_=kwl_kr_iv_rec_1

Gustavo, T. (2023). *Resiliencia y valor organizacional*. Grupo Vanchri.

- Hernandez, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. de J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque latinoamericano* (Primera). Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Infobae. (2022). Empleo post-pandemia: Los mejores talentos prefieren trabajar desde sus casas con flexibilidad de horarios. *Infobae*.
<https://www.proquest.com/docview/2709289588/citation/F71A05FB97234E42PQ/3>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. A. (2007). *Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/52909?page=26>
- Koontz, H., Weihrich, & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta). Mc Graw Hill.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis ; incluye CD*. Pearson Educación.
- López, G. F. M., Tacuri, J. L. C., Briceño, J. C. P., Velasco, J. E. L., & Barragán, C. E. C. (2024). *Transformando Empresas y Sociedades: El Poder Sinérgico de la Responsabilidad Social Corporativa y la Psicología Organizacional*. Editorial Investigativa Latinoamericana.
- Lorduy, J. (2025). Respeto, inclusión y diálogo, las claves para construir equipos en el entorno laboral [News]. En *CE Noticias Financieras, Spanish ed*. ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
<https://www.proquest.com/docview/3195125165/citation/AFD8D0C8F6744CF7PQ/1>
- Marcionni, C. (2024). *Historias que Inspiran: Casos de éxitos en la Implementación de Bienestar Organizacional*. <https://es.linkedin.com/pulse/historias-que-inspiran-casos-de->

%C3%A9xitos-en-la-claudia-marcionni-1pq1f

México, B. B. / E. S. de. (2025). Uno de cada 4 trabajadores sufrió estrés laboral en 2024. *La Prensa, Mexico*.

<https://www.proquest.com/docview/3200561545/citation/A20C82204653465CPQ/50>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Educación.

Muñoz, J. M. V., Lizano, L. C. Z., & Calero, X. F. A. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *RELIGACIÓN. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36).

<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>

Nvidia. (s. f.). *NVIDIA Well-Being Support for Work and Home*. NVIDIA. Recuperado 9 de agosto de 2025, de <https://www.nvidia.com/en-us/benefits/well-being/work-and-home-support/>

P. Robbins, S., & A. Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 edición). Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Prado, J. F. U. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39714>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Administración* (1.ª ed.). Pearson Educación.

<https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación.

Rojas, M. M. (2023). Rotación de personal y abandono de trabajo hace temblar a empresas. *Publimetro*.

<https://www.proquest.com/docview/2766521297/citation/A91CB273D4554DF0PQ/1095>

- Sanacore, W., & Sanacore, W. (2024, mayo 14). Using Cisco's Benefits To Ease Difficult Times: The Bridge To Giving Yourself Grace. *Cisco Blogs*.
<https://blogs.cisco.com/wearecisco/using-ciscos-benefits-to-ease-difficult-times-the-bridge-to-giving-yourself-grace>
- Sanchez, J. F. (2025, julio 8). *PedidosYa obtiene el primer lugar en el ranking de Great Place to Work en Honduras*. www.elheraldo.hn.
<https://www.elheraldo.hn/acontecerempresarial/pedidosya-obtiene-primer-lugar-ranking-great-place-work-honduras-BF26546766>
- Segarra, O. (2010). *Liderazgo peregrino: Una guía práctica para liderar el cambio*. Libros de Cabecera.
- Segura, M. (2024). *Carrera Gerencial: 11 Km para desarrollarte como gerente de restaurante de comida rápida*. Innovación Editorial Lagares de México, S.A, de C.V.
- Semana. (2023). Los jóvenes siguen siendo los que más renuncian a las empresas en Colombia: ¿por qué? *Semana*.
<https://www.proquest.com/docview/2824638448/citation/4CBDADF0D2974120PQ/11>
- Tapia, D. (2025). 7 de cada 10 peruanos consideró renunciar a su trabajo por una mala relación con su jefe. *La Republica*.
<https://www.proquest.com/docview/3182205309/citation/6269F4FBFBA549D3PQ/2>
- Vadillo, M. T. P. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Véliz Montero, F. (2021). *Resiliencia organizacional*. Editorial Gedisa.
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/218827>
- Vera-Noriega, J. Á., Borbón-Morales, C. G., Mejía-Trejo, J., & Durazo-Salas, F. F. (2023). Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y

calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México. *Scientia et PRAXIS*, 3(5), 83-109. <https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a4>

Wegmans. (s. f.). *Beneficios y flexibilidad entre la vida laboral y personal en una carr.*

Recuperado 9 de agosto de 2025, de

https://jobs.wegmans.com/es/benefits?utm_source=chatgpt.com

Zeballos, E. (2023). 72% de los trabajadores renuncia en busca de un mejor salario. *El Siglo*.

<https://www.proquest.com/docview/2904057840/citation/4D1695123628411FPQ/12>

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA

Encuesta sobre Retención, Rotación y Satisfacción Laboral

Tu voz es fundamental para comprender las razones que te motivan a prestar tu fuerza laboral en Dacotrans Honduras. Esta encuesta académica busca obtener una visión integral de nuestro entorno laboral, sin afectar en absoluto tus actividades ni generar repercusiones en tu desempeño. Queremos asegurar que tus respuestas sean completamente confidenciales, permitiéndote expresar libremente tus percepciones. Tu opinión es clave para impulsar un ambiente de trabajo más positivo y enriquecedor para todos.

Datos Demográficos:

Cargo que desempeña dentro de la organización:

- a) Supervisor
- b) Colaborador

Edad:

- a. 18 – 28 años
- b. 29 – 44 años
- c. 45 – 60 años

Tiempo de antigüedad en la organización:

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 – 5 Años
- c) De 6-9 años
- d) Más de 10 años

Estado Civil:

- a) Soltero (a)
- b) Casado (a)
- c) Divorciado (a)

Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

Instrucciones: Por favor, responde las siguientes preguntas de manera sincera y reflexiva. Utiliza una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo". Ten en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino únicamente tu percepción y experiencia dentro de Dacotrans Honduras.

Dimensión 1: Clima Laboral

1. Me siento cómodo con el ambiente de trabajo en Dacotrans Honduras.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
2. La comunicación dentro de mi equipo es clara y efectiva.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
3. Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en Dacotrans Honduras
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
4. El ambiente laboral es respetuoso y libre de conflictos graves.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
5. La empresa proporciona herramientas adecuadas para desempeñar mi trabajo de manera rápida y eficiente.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

Dimensión 2: Oportunidades de Desarrollo

6. Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de Dacotrans
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
7. La empresa invierte en capacitaciones y formación para los empleados.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

8. Siento que mi desarrollo profesional es valorado por la organización.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
9. Se promueve la promoción interna para acceder a mejores posiciones.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
10. Los criterios de promoción dentro de Dacotrans son justos y transparentes.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

Dimensión 3: Liderazgo

11. Mi jefe inmediato brinda apoyo y orientación cuando lo necesito.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
12. Los líderes y supervisores de la empresa fomentan la motivación y el compromiso entre los empleados.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
13. La gerencia toma en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
14. Existe una comunicación clara entre la dirección y los colaboradores
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

15. Se reconoce y valora el desempeño de los colaboradores por parte de los líderes.
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

Dimensión 4: Motivación

16. Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades laborales.
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
17. Dacotrans ofrece incentivos adecuados para mantenerme comprometido.
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
18. Mi trabajo es reconocido y apreciado dentro de Dacotrans
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
19. La carga de trabajo es equilibrada y permite un buen rendimiento.
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
20. Me veo trabajando en Dacotrans a largo plazo
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
21. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es el más importante para asegurar su permanencia en Dacotrans?
- a. Reconocimiento de mi trabajo.
 - b. Estabilidad Laboral
 - c. Salario/Beneficios
 - d. Oportunidad de crecimiento
 - e. Otros: Indique cuales

22. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que sería el más importante para desistir de prestar su fuerza laboral en Dacotrans?
- a. Sobrecarga Laboral
 - b. Mejor Remuneración económica
 - c. Mal clima organizacional
 - d. Estrés / Burnout
 - e. Otros: Indique cuales

ANEXO 2. ENTREVISTA A GERENTES

Esta entrevista está diseñada para obtener una visión estratégica sobre el clima laboral y la retención de talento en Dacotrans Honduras. Como directivo de la organización, agradecemos su ayuda contestando esta pequeña entrevista que nos ayude a recopilar más información para nuestra investigación.

Datos Demográficos:

Cargo que desempeña dentro de la organización: _____

Formación Académica _____

Edad: a. 18 – 28 años

b. 29 – 48 años

c. 49 – 60 años

d. Mas de 61 años

Tiempo de antigüedad en la organización:

De 1 – 4 años

De 5 – 9 Años

Más de 10 años

Estado Civil: a. Soltero (a)

b. Casado (a)

c. Divorciado (a)

Sexo: a. Femenino

b. Masculino

1. ¿Cuáles cree que son los principales factores que impactan la satisfacción de los colaboradores en Dacotrans?
2. ¿Considera que Dacotrans ofrece suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y que estrategias podría implementar Dacotrans para fortalecer este aspecto?
3. ¿Cómo cree que el liderazgo dentro de la organización influye en la permanencia y compromiso de los colaboradores?
4. ¿Percibe que los incentivos que Dacotrans ofrece actualmente a sus colaboradores son efectivos para reducir la rotación de talento humano y por qué?
5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las razones más comunes por las que los empleados deciden dejar la empresa?

ANEXO 3. RESPUESTAS ENTREVISTAS

Datos Demográficos:

Cargo que desempeña dentro de la organización

5 respuestas

- Directora comercial
- Gerente de Proyectos
- Gerente de Operaciones
- Gerente recursos humanos
- CEO

Formación Académica

5 respuestas

- Master en Logística y Finanzas
- Master en Administración de Empresas
- Maestría en Dirección Empresarial
- Licenciatura en Gerencia de Negocios
- Universitario

1. ¿Cuáles cree que son los principales factores que impactan la satisfacción de los colaboradores en Dacotrans

5 respuestas

Salario
Estabilidad laboral
Clima laboral
Integridad
Liderazgo efectivo
Comunicación
Pertenencia

La remuneración económica o salarios es lo primero que atrae a una nueva persona, ya estando dentro de la organización se consideran otros factores como la motivación y el reconocimiento de la labor que desempeñan

El principal motivo es en definitiva la remuneración salarial, ya que todos vemos primero beneficios antes que otra cosa en cualquier trabajo, luego está la oportunidad de desarrollo en conjunto con la estabilidad laboral. Estas dos van muy de la mano ya que para ser atractiva a los talentos la empresa debe ofrecer ambas. Si se juntan estos 3 factores en una sola organización se tiene seguridad que podemos ser opción número 1 para los talentos

La estabilidad laboral que la empresa ofrece, los beneficios y salarios que andan por encima de la media

2. ¿Considera que Dacotrans ofrece suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y que estrategias podría implementar Dacotrans para fortalecer este aspecto?

5 respuestas

Si se ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento en Dacotrans. Una estrategia a implementar podría ser la consideración de ciertos colaboradores clave para ferias nacionales e internacionales (networking). Esto podría dar ese empuje y confianza al colaborador para que se sienta incluido en cosas importantes como la representación de la empresa

Si se ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. La mayoría de los colaboradores ha sufrido una rotación interna para una promoción a una posición mejor económicamente hablando.

Se pueden considerar planes de estudio a largo plazo, coaching y mentoring

Dacotrans ofrece muchas oportunidades de crecimiento interno a sus colaboradores. De hecho esto ha sido un pilar dentro de la organización para tener colaboradores con más de 10 años de antigüedad que han comenzado desde 'cero' dentro de la organización y han ido creciendo a medida se van dando las oportunidades

Si se ofrecen oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Dacotrans cree en el desarrollo y crecimiento de su personal interno.

3. ¿Cómo cree que el liderazgo dentro de la organización influye en la permanencia y compromiso de los colaboradores?

5 respuestas

El liderazgo en Dacotrans es clave y juega un papel muy importante en el sentido de permanencia de los colaboradores, ya que es el primero en dar la pauta del clima organizacional y de asegurarse que se cumplan los objetivos y valores de la empresa. Un líder que debe estar abierto a la escucha y generar confianza ante las crisis para que el resto del equipo se sienta seguro en tiempos difíciles.

Dacotrans ha sido una empresa pionera en el rubro logístico en Honduras y es referente de grandes proyectos a nivel nacional, eso gracias a los líderes que ha tenido. Nuestro dueño y fundador fue el máximo referente en sus inicios de este rubro. Gracias a su formación y conocimiento ha sido retransmitido a todos nosotros y ha hecho de Dacotrans lo que es hoy. En definitiva, si el liderazgo es fundamental para la el compromiso y seguridad de los trabajadores

Influye de manera muy significativa, ya que es líder es el modelo a seguir para el resto del equipo. Si un líder está desmotivado, así mismo estará el resto del equipo de trabajo

Si influye de manera positiva o negativa, según el tipo de líder. En la organización hay diferentes áreas y cada una vela debe velar por sus intereses propios de su departamento, así como los intereses generales de la organización. Es importante que los líderes estén alineados sinérgicamente para que haya convergencia en la operativas de la empresa

4. ¿Percibe que los incentivos que Dacotrans ofrece actualmente a sus colaboradores son efectivos para reducir la rotación de talento humano y por que?

5 respuestas

Si son efectivos en la mayoría de los casos, aunque definitivamente nos gustaria poder hacer más y dar de todo al equipo de trabajo, sin embargo, tambien hay límites económicos en los presupuestos anuales

Si son muy buenos, ya que se ofrecen beneficios que no se otorgan en otras empresas.

Los beneficios que la organización brinda a sus colaboradores es bueno. Se ofrecen membresías de gimnasio y visitas psicológicas gratis, así mismo se reconoce con notificaciones adicionales a aquellos colaboradores que cumplan metas establecidas o aquellos que tienen mayor antigüedad en la organización

Dacotrans ofrece excelentes planes de incentivos y salariales a sus colaboradores. Existen alianzas estratégicas con gimnasios los cuales se ofrecen gratis a los empleados con un compromiso real de asistir a estos, tambien se ofrecen visitas psicologicas gratis en el plan medico privado para que los colaboradores tambien puedan atender su salud mental, se cuena tambien con bonos de descuentos en salones de belleza, tiendas de ropa, y beneficios adicionales dentro de la organizacion: día libre por cumpleaños, sábados libres que la mayoría de empresas del rubro no ofrece

Son buenos, ya que se ofrecen beneficios que otras empresas no tienen. El salario está por arriba del promedio de lo que se paga en el rubro a los puestos operativos y administrativos, pero es difícil

5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las razones más comunes por las que los empleados deciden dejar la empresa?

5 respuestas

la exigencia laboral es en el caso del equipo comercial, la mayor causa por la cual los colaboradores dejan de trabajar en la empresa, seguido de una dificultad para adaptarse a las políticas y procesos internos existentes

El principal son los salarios, ya que ofrecen sueldos mayores u otro tipo de beneficios que hacen que los trabajadores se retiren. Otra podría ser a que es personal que en definitiva no se adapta a la carga de trabajo y exigencias del puesto

La razón principal podría ser por una mejor oferta salarial que la competencia pueda otorgar, si bien los salarios que se ofrecen en Dacotrans están por encima de la media, se sabe que todo el mundo busca tener un mayor ingreso

Existen muchos motivos de fuga de talentos dentro de Dacotrans, pero entre los principales se podrían mencionar:

1. Mejores ofertas salariales en otras empresas del rubro.
2. Las personas no se adaptan a la cultura organizacional ni a las exigencias de los puestos.
3. Colaboradores jóvenes, que en la mayoría es su primer trabajo y al ver toda la responsabilidad del trabajo, deciden irse

Existen muchos motivos de fuga de talentos dentro de Dacotrans, pero entre los principales se podrían mencionar:

1. Mejores ofertas salariales en otras empresas del rubro.
2. Las personas no se adaptan a la cultura organizacional ni a las exigencias de los puestos.
3. Colaboradores jóvenes, que en la mayoría es su primer trabajo y al ver toda la responsabilidad del trabajo, deciden irse.
4. Procesos riguroso debido a las certificaciones con las que contamos, lo que hace que haya más exigencia de documentación, evidencias, procesos, et c.

Cuando un personal ya cuenta con experiencia y es formado por dacotrans aparecen otras ofertas laborales con un salario mayor al que ofrece Dacotrans. Sin embargo, al llegar a estas otras empresas las cosas no son como las plantearon al principio poniendo en riesgo su estabilidad laboral que es algo seguro que en Dacotrans tienen.

ANEXO 4. CARTA AUTORIZACIÓN EMPRESA



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

San Pedro Sula, Cortés 20 de mayo, 2025

Sra. Sandra Janeth Ruiz Jacome,
Gerente de Recursos Humanos
Dacotrans Honduras, SRL.
San Pedro Sula, Honduras.

Estimada Señora Ruiz,

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

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Tesla Ninete Barahona Rosales,
No. De Cuenta: 12353050

Kensy Nibeth Galvez Bautista,
No. De cuenta: 12343122

Por este medio, Dacotrans Honduras, S. de R. L. Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

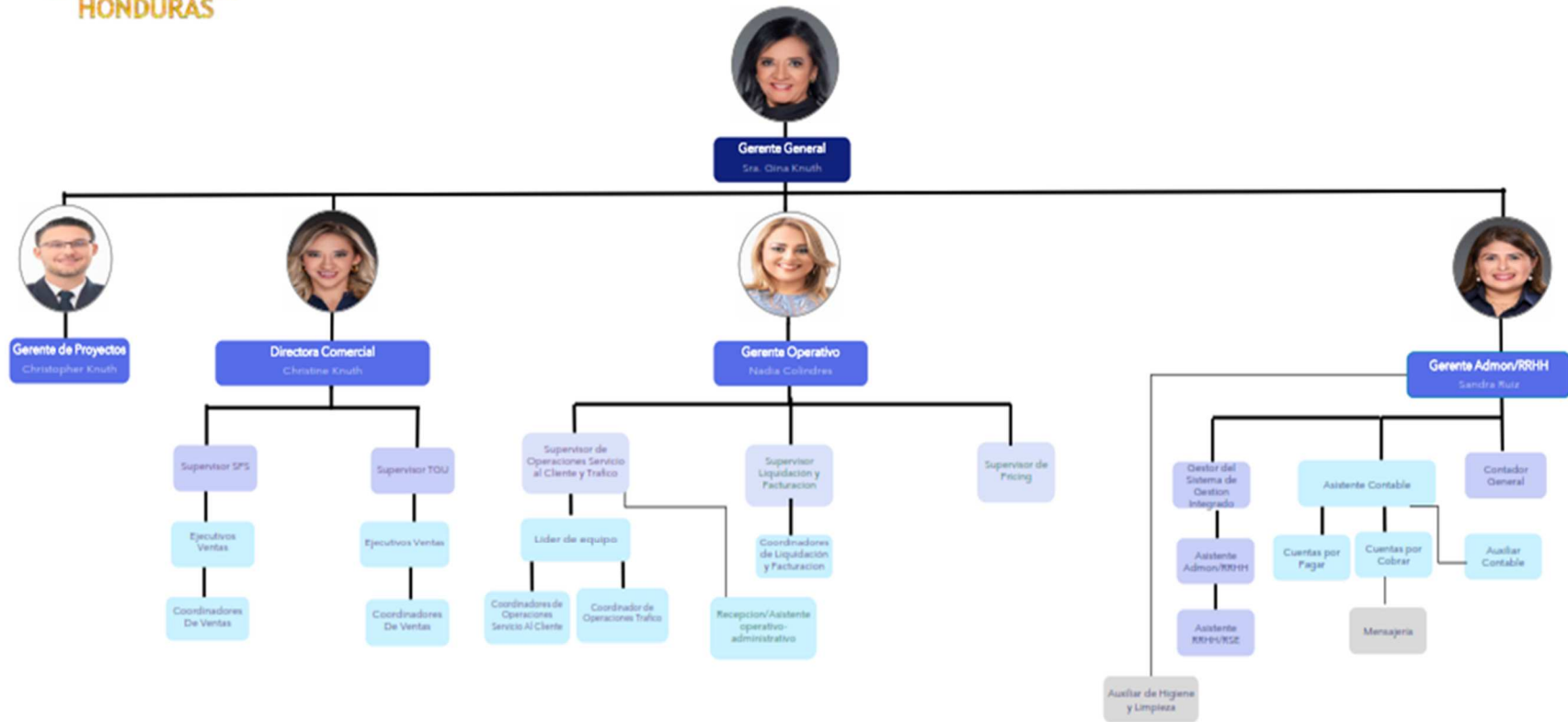
Sandra Ruiz Jacome / [Firma]
(Nombre y sello del Director / Gerente)



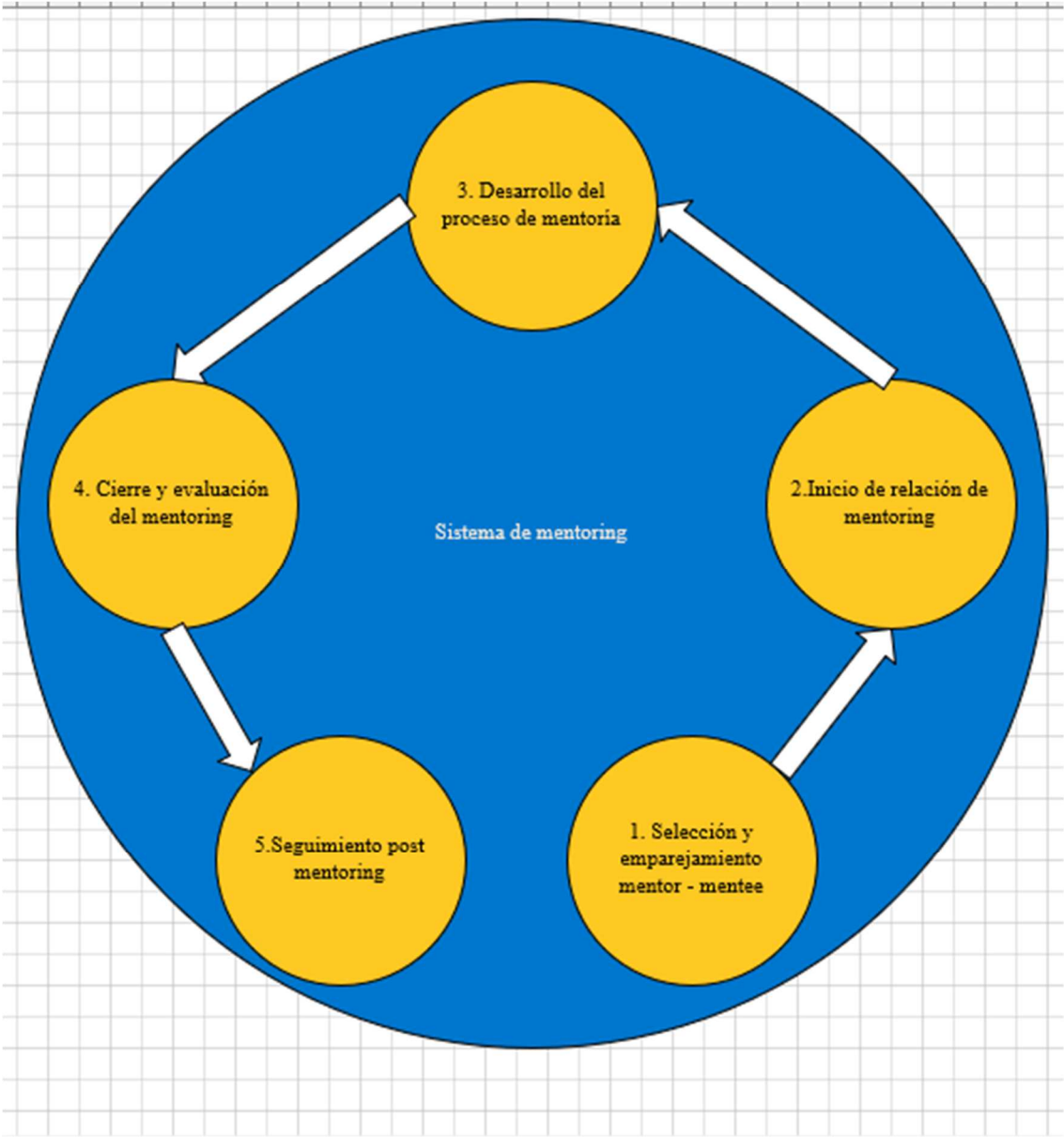
ANEXO 5. ORGANIGRAMA DACOTRANS



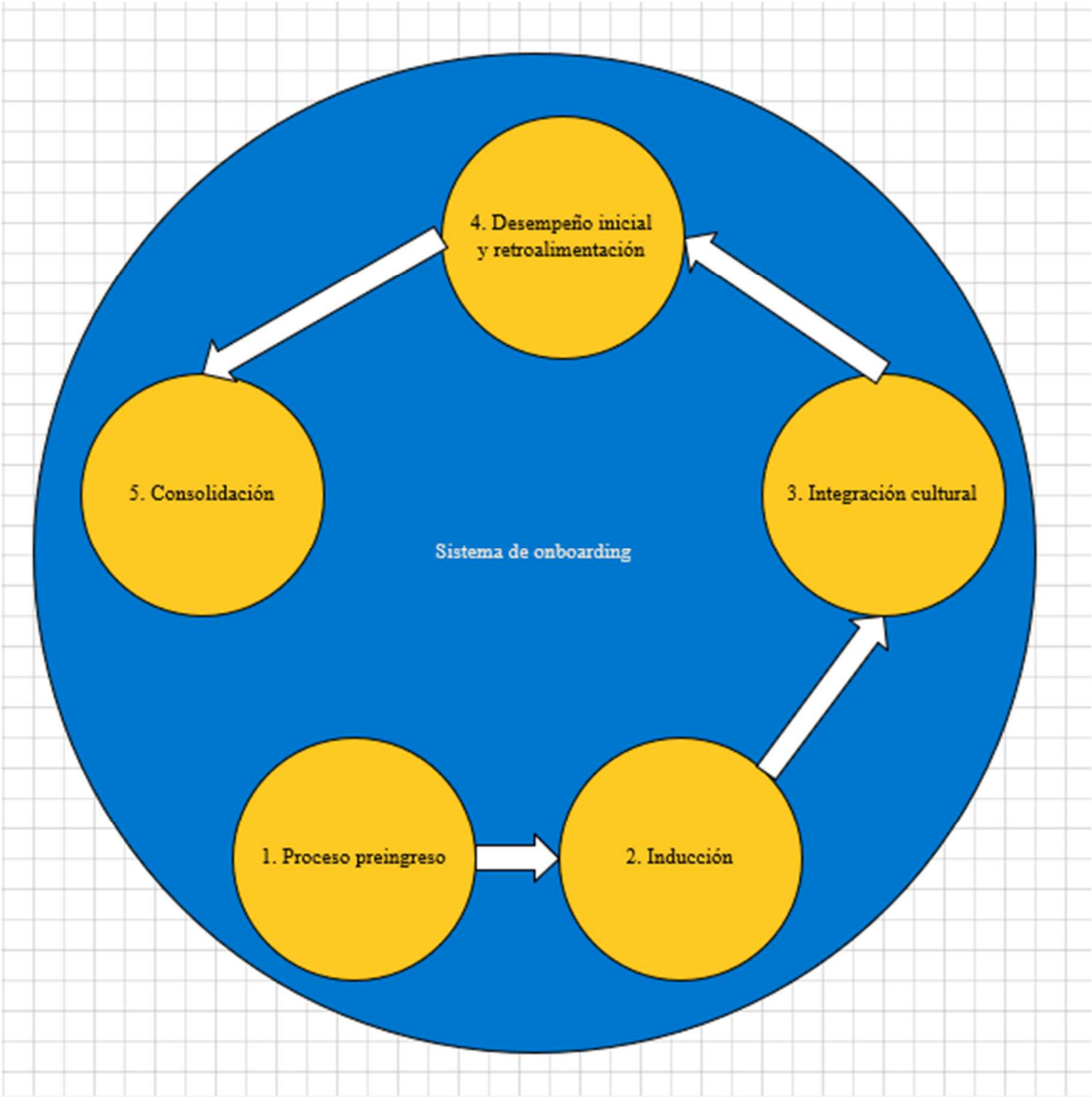
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DACOTRANS HONDURAS S. DE RL.



ANEXO 6. SISTEMA DE MENTORING



ANEXO 7. SISTEMA DE ONBOARDING



ANEXO 8. PERFIL DEL MENTOR (A)



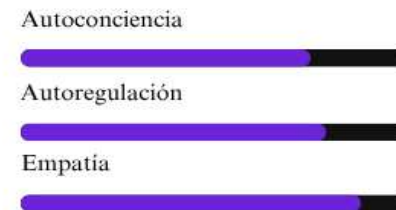
Funciones principales

Guiar y enriquecer el desarrollo profesional del mentee. Detecta señales de desmotivación y las aborda. Ayuda al desarrollo de habilidades blandas y técnicas que le aporten mas valor al colaborador. Fomenta un entorno de confianza.

Liderazgo

- * Inspira y motiva,
- * influye e incentiva,
- * habilidades sociales

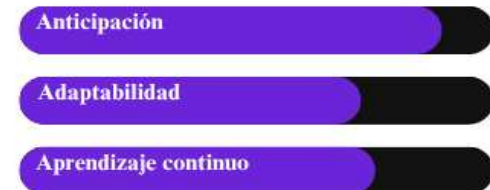
Inteligencia emocional



Equipos de alto rendimiento



Modelo de acción resiliente



Requisitos deseables

Experiencia mínima 5 años en posiciones de liderazgo, conocimientos en gestión del talento humano, certificaciones en liderazgo, ética profesional y maestría en Dirección Empresarial

Fuente: propia

Reunión exploratoria

Agenda

Breve presentación del mentor

El mentee realiza
cuestionario

Explorar química
personal y profesional

Si alguna de las partes
siente que no hay
compatibilidad, reajustar

Confirmar
compromiso
mutuo y
disponibilidad.

Cierre



ANEXO 10. CUESTIONARIO INICIAL

Cuestionario Inicial

Nombre: _____ **Teléfono:** _____
Edad: _____ **E-mail:** _____
Puesto: _____ **Años de experiencia** _____

¿Cuales son sus principales objetivos al participar en el programa de mentoring?

¿Que espera de su mentor en este proceso?

¿Como se considera usted en el trabajo?

Describa brevemente una experiencia profesional que lo haya marcado y que influya en cómo trabaja con otros

Enumere 3 valores que considera más importantes en una relación de mentoring:

ANEXO 11. CHECKLIST EVALUACIÓN PARA EL MENTOR

CHECKLIST

Evaluar si mentor-mentee puede formar un microequipo de aprendizaje

Hay química inicial y comunicación fluida en las primeras interacciones	<input type="checkbox"/>
El estilo de comunicación es similar o complementario	<input type="checkbox"/>
Existe respeto mutuo por la experiencia	<input type="checkbox"/>
El mentee tiene objetivos claros de crecimiento	<input type="checkbox"/>
El mentor acepta esos objetivos como viables	<input type="checkbox"/>
Los objetivos individuales están alineados con los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>
El mentor posee experiencia en áreas clave a mejorar	<input type="checkbox"/>
El mentee está abierto a recibir retroalimentación	<input type="checkbox"/>
Se identifican oportunidades entre ambos de crecimiento profesional	<input type="checkbox"/>
El mentee demuestra compromiso para asistir y prepararse para las sesiones	<input type="checkbox"/>

Fuente propia

Sesión 1

Agenda



Breve introducción del mentor y del director o jefe de Unidad

Breve presentación del mentee

Explicar el objetivo del mentoring

Exponer las expectativas mutuas

Coffee Break

Reflexión: que tipo de profesional quieres ser ?

Establecer 2 o 3 metas claras

Acuerdos



Sesion 2

DINÁMICA: EL ESCUDO PERSONAL

OBJETIVO: REPRESENTAR GRÁFICAMENTE QUIÉN ES LA PERSONA Y SUS VALORES.

1. Entregar una hoja con el contorno de un escudo dividido en cuatro secciones:

- Valores fundamentales.
- Habilidades principales.
- Metas personales/profesionales.
- Algo que le apasiona.

2. Luego, se comparte con el grupo o mentor para generar diálogo.



Sesion 2

DINÁMICA : RUEDA DE LA VIDA LABORAL

OBJETIVO: EVALUAR EL EQUILIBRIO EN DISTINTAS ÁREAS DEL TRABAJO Y DESARROLLO PROFESIONAL.

1. Dibujar un círculo dividido en áreas como: crecimiento profesional, relaciones laborales, bienestar físico, motivación, etc.
2. Puntuar cada área del 1 al 10
3. Identificar las áreas con menor puntuación para crear un plan de mejora.



Fuente: propia

SESIÓN 2

DINÁMICA: VENTANA DE JOHARI

1

El participante recibe una lista de adjetivos y selecciona los que cree que lo describen.

2

Otras personas (o el mentor) eligen adjetivos que describen al participante.

3

Se comparan resultados para identificar:
Área abierta (lo que todos conocen).
Área ciega (lo que otros ven y uno no).
Área oculta (lo que uno sabe pero no comparte).
Área desconocida (potencial por descubrir).



ANEXO 16. ESTRUCTURA DEL TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Taller desarrollo de habilidades de inteligencia emocional

Objetivo general

Fortalecer las competencias de autoconciencia, autogestión, conciencia social y manejo de relaciones para mejorar el desempeño profesional, la colaboración y la retención del talento.

Apertura (30 minutos)

- Presentación: Objetivos, metodología y reglas del taller.
- Dinámica rompehielo: “Mi mejor y peor día laboral”
- Cada participante comparte brevemente una situación positiva y una negativa en el trabajo para introducir el tema de emociones.

Módulo 1- Autoconciencia: 1 hora

Objetivo: Identificar y comprender las propias emociones y su impacto en el desempeño.

Actividades:

1. Ejercicio de diario emocional: Anotar durante 10 min las emociones sentidas en la última semana en el trabajo, identificando qué las provocó.
2. Rueda de las emociones → ampliar vocabulario emocional.
3. Reflexión guiada: ¿Cómo mis emociones influyen en mis decisiones y relaciones?

Módulo 2 – Autogestión (1h)

Objetivo: Desarrollar la capacidad de regular las emociones y comportamientos bajo presión.

Actividades:

1. Técnicas para reducir el estrés.
2. Caso práctico: Análisis de una situación laboral tensa y propuesta de respuestas controladas.
3. Plan personal de control emocional: Estrategias que cada participante aplicará ante el estrés

Módulo 3 – Conciencia social (1h)

Objetivo: Mejorar la empatía y la capacidad de leer el entorno social y emocional.

Actividades:

1. Role playing: Simular conversaciones difíciles y practicar la escucha activa.
2. Mapa de empatía: Identificar lo que otros piensan, sienten, dicen y hacen en una situación.

ANEXO 17. CONTINUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL TALLER

Taller desarrollo de habilidades de inteligencia emocional

Módulo 4 – Manejo de relaciones (1h 30m)

Objetivo: Fortalecer la comunicación, influencia y gestión constructiva de conflictos.

Actividades:

1. Dinámica “Feedback Sandwich”: Dar y recibir retroalimentación constructiva.
2. Resolución de conflictos en equipo: Uso del modelo “gana-gana”.

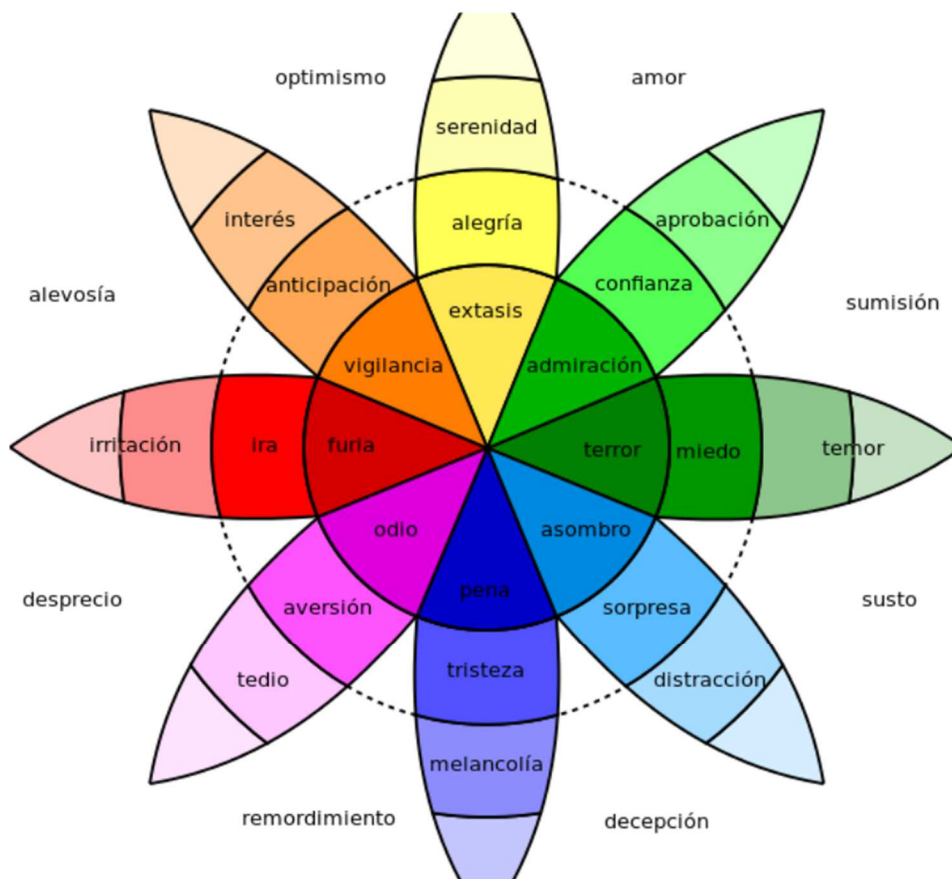
Cierre y plan de acción (30 minutos)

- Reflexión grupal: ¿Cuál fue mi mayor aprendizaje?
- Elaboración de un plan personal de desarrollo emocional (3 acciones concretas para las próximas 4 semanas).
- Evaluación final del taller.

ANEXO 18. DINÁMICA RUEDA DE LAS EMOCIONES



RUEDA DE LAS EMOCIONES

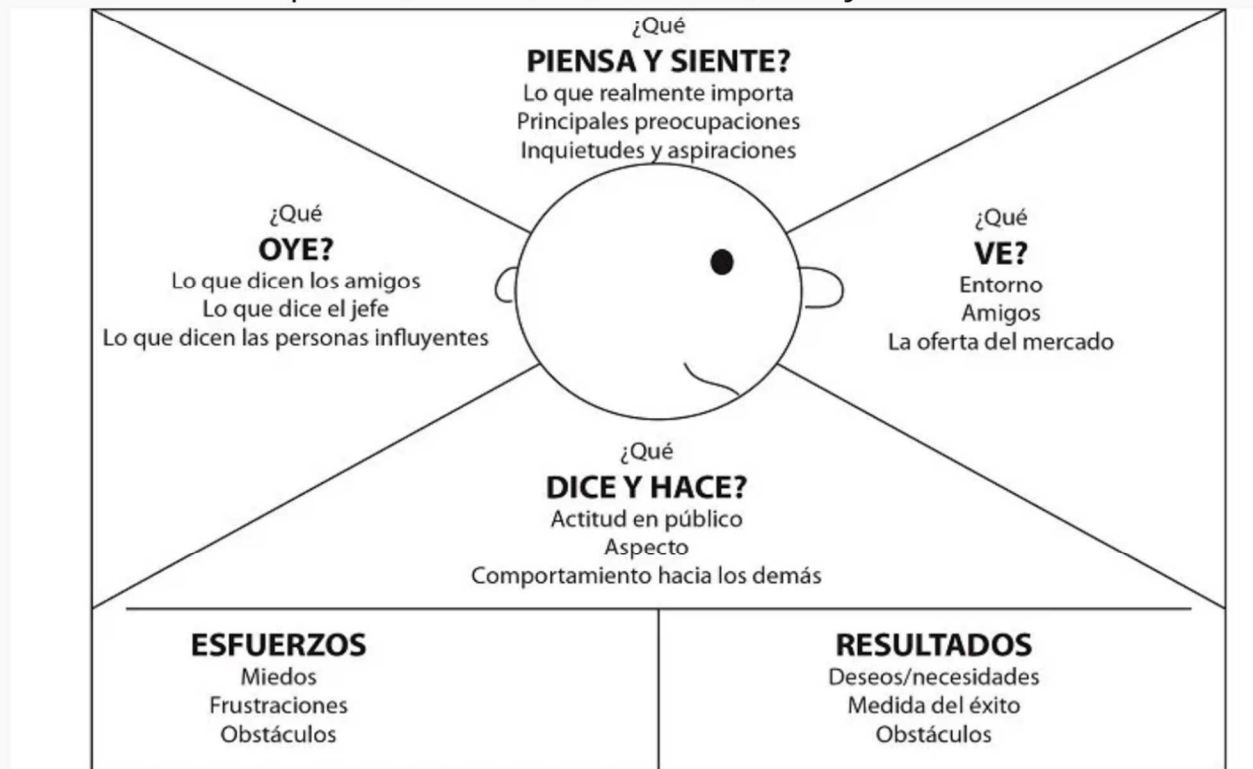


Fuente: propia

ANEXO 19. MAPA DE EMPATÍA

Mapa de empatía

El mapa sirve para profundizar en la comprensión del cliente/usuario identificando lo que piensa, siente, ve, escucha, dice y hace.



Herramienta diseñada por XPLANE

Fuente: propia

ROLE PLAYING

1. Preparación:

- Escoger un escenario realista para el grupo
- Caso 1: Eres líder de equipo y, en plena reunión, un gerente de otra área cuestiona tu trabajo de forma pública y con tono despectivo.
- Caso 2: En un proyecto interdepartamental, dos colegas entran en una discusión fuerte delante de todo el equipo.
- Caso 3: El cliente principal de la empresa llama molesto por un error en un pedido, amenazando con cancelar el contrato.
- Caso 4: Un compañero de trabajo, normalmente productivo, empieza a cometer errores y a aislarse.
- Asignar roles: emisor, receptor y observador.

2. Instrucciones:

- El emisor debe comunicar un mensaje difícil, cuidando tono, lenguaje no verbal y claridad.
- El receptor debe practicar la escucha activa:
 - Mantener contacto visual.
 - Parafrasear lo que escucha.
 - Hacer preguntas aclaratorias.
- El observador toma nota de las conductas positivas y de mejora asimismo utiliza

3. Ejecución:

- Realizar la simulación durante 3 a 5 minutos.
- Rotar los roles hasta que todos pasen por cada posición.
- Retroalimentación:
 - Cada participante comparte cómo se sintió.
 - El observador señala fortalezas y áreas de mejora.

Feedback sandwich

1. Pan superior – Inicio positivo

Reconocer y validar algo que la persona hace bien.

Genera apertura y disposición a escuchar.

✦ Ejemplo: “Me gusta mucho cómo organizas las reuniones y mantienes el orden en los temas.”

2. Relleno – Crítica constructiva / área de mejora

Describir la conducta o situación que necesita mejora.

Proponer alternativas y explicar el impacto de cambiarla.

✦ Ejemplo: “Sería útil enviar la agenda un día antes para que todos podamos prepararnos mejor.”

3. Pan inferior – Cierre positivo y motivador

Reafirmar la confianza en la persona.

Motivar a seguir con lo que ya funciona y aplicar la mejora.

✦ Ejemplo: “Confío en que podrás hacerlo y eso hará que tus reuniones sean aún más productivas.”

ANEXO 22. ROTACIÓN COLABORADORES DACOTRANS

Rotacion Colaboradores Dacotrans

	Nombre colaborador	Oficina	Departamento	Puesto de Trabajo	Fecha de Ingreso	Fecha de salida	Año	Causa	Motivo
1	Germany Nicole Martinez Rivera	SPS	Ventas	Coordinador de Ventas	1/2/2023	13/3/2023	2023	Renuncia	Motivos Personales. Según indicó no se sintió cómoda con la cantidad de trabajo a realizar
2	Ingrid Noemi Guillen Guzman	SPS	Operaciones	Auditor Interno	16/11/2009	8/7/2023	2023	Renuncia	Motivos Personales. No tenía quien cuidara a sus hijos
5	Lizeth Nayeli Osorio Cruz	SPS	Operaciones	Coordinadora de Operaciones	8/6/2019	1/11/2023	2023	Renuncia	Motivos Personales. Después de nacer su último hijo, indico que se dedicaría a cuidarle
8	Aminda Lisbeth Meza	SPS	Administracion	Gestor de Cobros	1/11/2023	17/12/2023	2023	Renuncia	No se sintió cómoda con su compañera de trabajo
9	Hector Mauricio Fernandez Rauda	SPS	Ventas	Coordinador de Ventas	16/1/2024	30/1/2024	2024	Renuncia	Motivos personales. No indicó mas razones
10	Maria José Carcamo	SPS	Operaciones	Recepcionista	1/5/2023	1/4/2024	2024	Renuncia	Motivos Personales. Se quería dedicar mas a sus estudios
12	Rossi Stephanie Mendez Velasquez	TGU	Ventas	Ejecutivo de Ventas	1/10/2023	5/5/2024	2024	Renuncia	Mejor oferta salarial en otra empresa
11	Jenny Aylin Morales Montes	SPS	Operaciones	Coordinadora de Operaciones	9/9/2022	17/6/2024	2024	Renuncia	Motivos personales. No indicó mas razones
15	Carlos Daniel Quezada Garay	TGU	Ventas	Ejecutivo de Ventas	1/10/2023	28/7/2024	2024	Renuncia	Mejor oferta salarial en otra empresa
20	Gloria Elizabeth Molina Caceres	SPS	Ventas	Ejecutivo de Ventas	15/10/2023	18/10/2024	2024	Renuncia	Motivos Personales. Se iba del país
21	Pablo Cesar Aguilar Paz	SPS	Operaciones	Coordinadora de Operaciones	16/3/2024	30/10/2024	2024	Renuncia	Mejor oferta salarial en otra empresa
22	Alma Gloria Castillo López	SPS	Administracion	Gestor de Calidad	16/1/2022	26/11/2024	2024	Renuncia	Problemas internos con uno de los gerentes de la empresa
23	Francis Argentina Duarte	SPS	Ventas	Supervisora de Ventas	3/1/2007	2/2/2025	2025	Renuncia	Motivos Personales. No tenía quien cuidara a sus hijos
26	Heidy Michelle Ramirez Raimundo	SPS	Operaciones	Recepcionista	16/4/2023	13/6/2025	2025	Renuncia	Estudios Universitarios, debía realizar su practica profesional
28	Arketh Carolina Henriquez Mendoza	SPS	Operaciones	Coordinadora de Operaciones	16/1/2025	27/2025	2025	Renuncia	Motivos personales. No indicó mas razones

ANEXO 24. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Encuesta de Evaluación de Capacitación

Nombre del mentor: _____

Departamento: _____

Tema a

Evaluar: _____

Fecha de

evaluación: _____

Instrucciones: Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones y califique al capacitador colocando una “X” en el nivel de la escala que mejor describa su nivel de acuerdo.

Escala de evaluación:

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Punto de Evaluación		5	4	3	2	1
Sección 1: Evaluación al Capacitador						
1	El capacitador demostró dominio del tema.					
2	El capacitador explicó los contenidos de forma clara y comprensible.					
3	El capacitador fomentó la participación y respondió adecuadamente a las preguntas.					
4	El capacitador utilizó recursos y ejemplos útiles para facilitar el aprendizaje.					
5	El capacitador mantuvo una actitud profesional y respetuosa durante toda la capacitación.					
Sección 2: Evaluación del Tema						
6	El tema tratado fue relevante para mi trabajo o área de interés.					
7	El contenido presentado fue actualizado y pertinente.					
8	La capacitación cumplió con los objetivos establecidos.					
9	El material entregado (presentaciones, documentos, etc.) fue útil y de calidad.					
10	El tiempo dedicado al tema fue adecuado.					
Sección 3: Profundidad del Tema						
11	Se abordaron los aspectos fundamentales del tema.					
12	Se profundizó lo suficiente en los conceptos clave.					
13	Se presentaron casos prácticos o ejemplos que ayudaron a entender el tema.					

14	Se ofrecieron herramientas o metodologías aplicables en el entorno laboral.					
15	Me siento capacitado/a para aplicar lo aprendido en mi trabajo.					

ANEXO 26. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Encuesta de Satisfacción Laboral

Fecha de evaluación: _____

**Estimado (a)
colaborador (a):**

Esta encuesta tiene como objetivo conocer tu percepción sobre diversos aspectos del entorno laboral, incluyendo el clima organizacional, la motivación, el liderazgo y factores psicosociales. La información recopilada será utilizada exclusivamente para identificar oportunidades de mejora que contribuyan al bienestar, desarrollo profesional y calidad de vida de todos los colaboradores.

Tus respuestas serán tratadas con absoluta reserva y no serán vinculadas a tu identidad bajo ninguna circunstancia.

Agradecemos tu sinceridad y compromiso. Tu opinión es fundamental para construir un entorno laboral más saludable, justo y motivador.

Instrucciones: Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones y califique colocando una “X” en el nivel de la escala que mejor describa su nivel de acuerdo.

Escala de evaluación:

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Dimensión 1: Clima Laboral		5	4	3	2	1
1	El ambiente de trabajo en mi área es agradable.					
2	Existe una buena comunicación entre los miembros del equipo.					
3	Me siento respetado/a por mis compañeros de trabajo.					
4	Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo.					

5	Las relaciones interpersonales en la empresa son positivas.					
6	Me siento valorado/a por la organización.					
7	La empresa fomenta un entorno inclusivo y libre de discriminación.					
Dimensión 2: Motivación						
8	Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades laborales.					
9	Mi trabajo me resulta interesante y desafiante.					
10	Recibo reconocimiento por mi desempeño.					
11	Tengo oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.					
12	Me siento comprometido/a con los objetivos de la organización.					
13	La empresa ofrece incentivos que me motivan a mejorar.					
14	Me siento satisfecho/a con mi rol actual en la empresa.					
Dimensión 3: Liderazgo						
15	Mi jefe directo demuestra habilidades de liderazgo efectivas.					
16	El liderazgo en la empresa es justo y transparente.					
17	Los líderes comunican claramente las metas y expectativas.					
18	Recibo retroalimentación constructiva de mis superiores.					
19	Los líderes fomentan el desarrollo profesional de los colaboradores.					
20	Me siento escuchado/a por mis superiores.					
21	Los líderes promueven un ambiente de respeto y confianza.					
Dimensión 4: Aspectos Psicosociales						
22	Mi carga de trabajo es razonable y manejable.					

23	Me siento estresado/a con frecuencia debido a mis responsabilidades laborales.					
24	Tengo suficiente tiempo para cumplir con mis tareas sin presión excesiva.					
25	El trabajo no interfiere negativamente con mi vida personal.					
26	La empresa se preocupa por el bienestar emocional de sus colaboradores.					
27	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente.					
28	Me siento físicamente agotado/a al final de la jornada laboral.					
29	La empresa ofrece apoyo en situaciones de estrés o sobrecarga.					
30	Me siento psicológicamente seguro/a en mi entorno laboral.					

ANEXO 27. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Ficha Evaluación Desempeño

Nombre del empleado:	_____	Puesto:	_____	Fecha de ingreso:	_____
Departamento:	_____	Jefe inmediato:	_____	Puesto:	_____
Fecha de evaluación:	_____				

Instrucciones: Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones y califique al colaborador colocando una “X” en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto.

No relaciones las oraciones entre sí, califique cada una independientemente.

Escala de evaluación:

A: Escasamente (1 punto) , **B: A veces** (2 puntos), **C: Generalmente** (3 puntos), **D: Siempre** (4 puntos)

Descripción del desempeño del empleado		Periodo de Prueba				3 Meses			6 Meses			Peso		
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B		C	D
1	¿Sigue bien las instrucciones recibidas?													
2	¿Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo?													
3	¿Aprende rápidamente el trabajo?													
4	¿Acepta gustosamente nuevas responsabilidades?													
5	¿Comete muy pocos errores?													
6	¿Se esfuerza por cumplir con su trabajo?													
7	¿Hace sugerencias útiles y oportunas?													
8	¿Es cortés y educado en su trato?													
9	¿Al inicio del trabajo llega a su puesto sin demora?													
10	¿Sus asuntos personales no interfieren con su trabajo?													

--	--	--

Comentarios del empleado:

Período de Prueba	3 Meses	6 Meses

**Comentarios del jefe
inmediato:**

Período de Prueba	3 Meses	6 Meses

Mi jefe inmediato se ha reunido conmigo de una forma privada para explicarme respetuosamente mis áreas de oportunidad y fortalezas.

Período de Prueba				6 Meses	
Si	No	Si	No	Si	No
Fecha y Firma del empleado				Fecha y Firma del empleado	
Fecha y Firma del Jefe Inmediato		Fecha y Firma del Jefe Inmediato		Fecha y Firma de Jefe Inmediato	
Fecha y Firma de Talento Humano		Fecha y Firma de Talento Humano		Fecha y Firma de Talento Humano	

		3 Meses	6 Meses	Medida
Puntuación desempeño de empleado		Menor a 80	Menor a 80	Salida de la empresa.
Faltas graves		Una falta grave	Una falta grave	
Faltas leves		Una falta leve	Dos faltas leves	
Llegadas tarde		Igual o más tres llegadas tardes	Igual o más cuatro llegadas tardes	
Número de ausencias injustificadas		Una ausencia injustificada	Más de una ausencia injustificada	

ANEXO 28. FICHA DETECCION DE NECESIDADES

Nombre: _____	Fecha: _____					
Puesto que desempeña: _____						
Nivel del puesto:						
1.- Operaciones 2.- Administración 3.- Ventas	4.- Supervisores 5.- Ejecutivos Gerenciales					
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>				<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>		
1.-Grado de importancia que representa para usted recibir la capacitación de los siguientes aspectos:						
1.- Adquisición de habilidades (saber hacer) 2.- Adquisición de conocimiento (saber cómo) 3.- Desarrollo de actitudes (saber ser)	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td style="width: 50px; height: 40px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 40px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 40px;"></td></tr> </table>					
Nada importante 0	Poco importante 1 Muy importante 4	Indiferente 2	Importante 3			
2.-¿Considera que la capacitación que se le ha brindado con anterioridad ha tenido un impacto positivo en su trabajo?						

Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
¿Por qué?			
1.- Contribuye a mejoras	<input type="text"/>	4. La metodología de la capacitacion no era adecuada.	<input type="text"/>
2.- Mejora en la toma de decisiones	<input type="text"/>	5. Porque el tema impartido no estaba acorde a la necesidad del puesto	<input type="text"/>
3.-Mayor eficiencia	<input type="text"/>		

3.- ¿En qué grado está influyendo en su desempeño laboral los siguientes aspectos?

a) Falta de conocimientos	<input type="text"/>	c) Falta de habilidades	<input type="text"/>
b) Falta de experiencia	<input type="text"/>	d) Problemas de actitud	<input type="text"/>

Demasiado 4 Bastante 3 Ni mucho ni poco 2 Poco 1

Nada 0

4.-De las siguientes áreas que se le presentan, indique en qué grado requiere recibir Capacitación en cada una de ellas.

a) Técnico operativas	<input type="text"/>
b) Administrativa	<input type="text"/>
c) Desarrollo humano	<input type="text"/>

Demasiado 4 Bastante 3 Ni mucho ni poco 2 Poco 1

Nada 0

5.-Clasifique los temas de capacitación, de acuerdo a la importancia y a la urgencia que representan para el adecuado desarrollo de sus funciones.

Higiene			Fiscal	
Mantenimiento			Ventas	
Mercadotecnia			Administración de personal	
Ingeniería financiera			Controles administrativos(manejo de inventarios y contabilidad)	
Procesos de calidad			Alta dirección y gerencia	
Habilidades para la toma de decisiones			Comunicación eficaz	
Formación de instructores			Prevención de accidentes	
Producción			Relaciones interpersonales	
Liderazgo			Logística	
Manejo de riesgos			Herramientas tecnológicas(manejo de eq., etc)	
Otro _____			Motivación	
	Inmediato 1	Corto plazo 2	Mediado plazo 3	Largo plazo 4
		No necesario 5		

6.-Mencione el grado de impacto que tendria el tener oportunidad de participar en programas de capacitación sobre cada aspecto.

a) Mi productividad		d) Mi motivación personal	
b) Mi competitividad		e) El cumplimiento de mis funciones	

c) Mi capacidad de innovación <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	f) El deseo de permanecer dentro de la empresa <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
Demasiado 4	Bastante 3 Nada 0
Ni mucho ni poco 2	Poco 1

7.-Indique el nivel de estudios que posee

Primaria <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	Licenciatura <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
Plan basico <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	Postgrado <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
Bachillerato <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	Ingenieria <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
Técnico <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	Técnico superior universitario <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>

8.- Si su empresa le brindara las facilidades necesarias para continuar estudiando, ¿estaria dispuesto?

Si <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	No <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
---	---

¿Por qué?

1.-Necesidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	3.- No esta interesado <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
2.-Superación personal y profesional <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	4.-Tiempo <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>

9.-¿Qué tipo de facilidades le gustaria que le diera la empresa para poder continuar con estudios?

a) Tiempo <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	b) Financieras <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	c) Material <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
--	---	--

10.- ¿Estaría dispuesto a invertir recursos económicos en su propia educación?

Si

No

¿Por qué?

1.- Superación profesional

3.- No esta interesado

2.- Mayor contribucion hacia la empresa

4.- Por falta de presupuesto.

Mencione las principales funciones que realiza en su puesto:

De acuerdo a las funciones que realiza usted indique los temas que considera sean tomados en cuenta para la impartición talleres o curso (en orden de prioridad).

ANEXO 29. SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

Solicitante _____ Puesto _____ Fecha _____

Departamento _____ Proveedor _____

Nombre de capacitación: _____

Fecha en la que se requiere: _____

¿Qué se quiere lograr con la capacitación (**objetivo**)? _____

¿Cómo y cuándo se medirá el éxito de la capacitación (**eficacia**)? _____

No.	Nombres de personas a capacitar	Puesto	Departamento
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fecha de programación _____

Costo de capacitación _____

Costo de materiales _____

Lugar de capacitación _____

Horario _____ Duración _____ horas

Tipo de Capacitación / Concientización

Externa

Interna

Firma Solicitante

Firma Recursos Humanos

Firma Autorizada

ANEXO 30. TIENDA EN LÍNEA, COSTO DE LAS TINTAS EPSON CIAN Y MAGENTA

The screenshot shows the Office DEPOT website interface. The browser address bar displays the URL: www.officedepot.com.hk/officedepotHN/en/search/?text=664. The search bar contains the text: "Buscar por categoría, producto o marca".

The search results are displayed in a grid format. On the left, there are filter buttons for "Marca" and "Precio". The main content area shows four product listings:

SKU	Producto	Precio	Envío
1307000055	CARTUCHO DE TINTA HP 664 NEGRO	L399,00	Envío a domicilio Recoge en tienda
1307000056	CARTUCHO DE TINTA HP 664 TRICOLOR	L399,00	Envío a domicilio Recoge en tienda Añadir al carrito
1307000141	BOTELLA DE TINTA EPSON CIAN 664	L295,00	Envío a domicilio Recoge en tienda
1307000142	BOTELLA DE TINTA EPSON MAGENTA 664	L295,00	Envío a domicilio Recoge en tienda

At the bottom of the page, there is a purple button that says "Participa para ganar" and a blue button that says "Enviar mensaje". The Windows taskbar is visible at the bottom of the screen, showing the time as 18:24 on 10/8/2025.

ANEXO 31. CAPTURA DE LA TIENDA EN LÍNEA DEL COSTO DE LAS TINTAS NEGRO Y AMARILLO

The screenshot shows the Office DEPOT website interface. The browser address bar displays www.officedepot.com.hn/officedepotHN/en/search/?text=664. The search bar contains the text "*Buscar por categoría, producto o marca". The navigation bar includes "Categorías", "Ubicar tienda", "BSD", and "Ventas Corporativas". The main content area displays four product cards:

SKU	Nombre del Producto	Precio	Opciones de Entrega
1307000143	BOTELLA DE TINTA EPSON NEGRO 664	L295.00	Envío a domicilio, Recoge en tienda
1307000140	BOTELLA DE TINTA EPSON AMARILLO 664	L295.00	Envío a domicilio, Recoge en tienda
1307000058	CARTUCHO DE TINTA HP 664 XL TRICOLOR	L1,089.00	Envío a domicilio, Recoge en tienda
1307000057	CARTUCHO DE TINTA HP 664 XL NEGRO	L1,138.00	Envío a domicilio, Recoge en tienda

At the bottom of the page, there is a purple button labeled "Participa para ganar" and a blue button labeled "Enviar mensaje". The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date 10/8/2025 and time 18:24.