



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN Y  
FORTALECER LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN  
RESUELVE HN**

**SUSTENTADO POR:**

**TAMMY DANIELA SOLANO ARGUETA  
KATHERINE YULISSA SÁNCHEZ OYUELA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL/PRORRECTOR**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN Y  
FORTALECER LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN  
RESUELVE HN**

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

**DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ELLY ALEMÁN VEGA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2024  
Tammy Daniela Solano Argueta  
Katherine Yulissa Sánchez Oyuela

Todos los derechos son reservados.



## FACULTAD DE POSTGRADO

# PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN Y FORTALECER LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN RESUELVE HN

TAMMY DANIELA SOLANO ARGUETA

KATHERINE YULISSA SANCHEZ OYUELA

### Resumen

La presente tesis tiene como objetivo implementar un plan de acción como propuesta para reducir la rotación de agentes de servicio al cliente en el *call center* ResuelveHN, el estudio de la investigación se realizó de acuerdo a una metodología con un enfoque mixto. Para evaluar la satisfacción laboral se aplicó un cuestionario y una entrevista como instrumentos para la recopilación de información. Los resultados obtenidos en las entrevistas a los gerentes de operaciones y en la encuesta de satisfacción a los empleados de la empresa reflejaron que la remuneración salarial, los beneficios y el desarrollo profesional son factores que afectan la retención de los empleados. Como resultado, se diseñó un plan de acción con un nuevo proceso de inducción y adaptación, evaluación de la remuneración salarial y los beneficios y los programas de desarrollo y crecimiento profesional. Se elaboró un cronograma diseñado para poder desarrollarlo en un periodo de 6 meses dándole seguimiento durante los meses restantes, con el detalle de las actividades y un presupuesto estimado en Lps. 105,100.00 (CIENTO CINCO MIL CIEN LEMPIRAS) para el cumplimiento de lo programado. Con esta propuesta se busca mejorar el rendimiento de los empleados ofreciendo una remuneración y beneficios competitivos alineados con las expectativas y las necesidades de los colaboradores, para garantizar la retención de personal y el éxito de la empresa a largo plazo.

**Palabras claves:** Desarrollo profesional, Remuneración, Retención, Rotación, Satisfacción laboral.



**GRADUATE SCHOOL**

**ACTION PLAN TO REDUCE TURNOVER AND STRENGTHEN  
TALENT RETENTION AT RESOLV HN**

**TAMMY DANIELA SOLANO ARGUETA**

**KATHERINE YULISSA SANCHEZ OYUELA**

**Abstract**

The objective of this thesis is to implement an action plan as a proposal to reduce the turnover of customer service agents in the ResuelveHN call center. The research study was carried out according to a methodology with a mixed approach. To evaluate job satisfaction, a questionnaire and an interview were applied as instruments for collecting information. The results obtained in the interviews with operations managers and in the satisfaction survey of the company's employees reflected that salary compensation, benefits and professional development are factors that affect employee retention. As a result, an action plan was designed with a new induction and adaptation process, evaluation of salary and benefits, and professional development and growth programs. A schedule designed to be developed over a period of 6 months was developed, followed up during the remaining months, with details of the activities and an estimated budget in Lps. 105,100.00 (ONE HUNDRED FIVE THOUSAND ONE HUNDRED LEMPIRAS) for compliance with the schedule. This proposal seeks to improve employee performance by offering competitive remuneration and benefits aligned with the expectations and needs of employees, to guarantee staff retention and the long-term success of the company.

**Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Professional development, Retention, Rotation.**

## **DEDICATORIA**

A Dios que me ha bendecido en todo momento, él ha sido mi guía y mi fortaleza en cada paso que he dado para poder salir adelante, a mis padres por todo su sacrificio y por educarme e inculcarme principios y valores que me han permitido desarrollarme personal y profesionalmente, a mis hermanos por su apoyo incondicional y a mi esposo por su amor, paciencia y comprensión, sin ellos no habría sido posible poder lograrlo; gracias porque han sido mi mayor motivación en cada proyecto de vida.

**Katherine Yulissa Sánchez Oyuela**

Agradezco profundamente a Dios por darme la sabiduría y el entendimiento para afrontar cada etapa en este desafío y culminar este ciclo. Agradecida con mis padres por darme siempre el aliento que necesitaba y por estar ahí siempre que necesite un apoyo adicional y a mis hijos que fueron el motor principal para dar la batalla aun cuando ya no tenía fuerzas. Gracias al apoyo de mi familia y amigos que estuvieron a lo largo de esa trayectoria y me motivaron a dar lo mejor de mí y nunca rendirme.

**Tammy Daniela Solano Argueta**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por guiarnos siempre en el transcurso de este viaje desde su inicio hasta su culminación. A nuestros docentes, quienes durante el transcurso de la maestría nos brindaron su apoyo, compartieron su conocimientos y experiencias, permitiéndonos aplicarlos en la práctica. También queremos reconocer a la universidad por brindarnos una educación de calidad, a nuestros compañeros de cada clase, cuya colaboración y motivación fueron fundamentales para perseverar, y que, más que compañeros se convirtieron en amigos. Extendemos nuestro agradecimiento a la empresa ResuelveHN por confiar en nosotros y brindarnos todos los recursos necesarios para realizar la investigación con éxito. Dedicamos este logro, con el corazón lleno de gratitud, a todos aquellos que confiaron en nosotras y nos apoyaron durante este proceso por medio de palabras de ánimo, oraciones y nos motivaron a alcanzar nuestras metas.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	5
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN</b> .....	5
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	7
<b>2.2 CONCEPTUALIZACIÓN</b> .....	9
2.3.1.4 TEORIA X Y TEORIA Y .....	12
2.3.1.5 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW .....	13
<b>2.3.2 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES     EXPERTOS</b> .....	14
<b>2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b> .....	15
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGIA</b> .....	17
<b>3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA</b> .....	17
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	17
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	18
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	18
<b>3.2 ENFOQUE Y METODOS</b> .....	19
3.2.1 ENFOQUE Y METODOS .....	19
3.2.2 ENFOQUE .....	19
3.2.3 ALCANCE.....	20
3.2.4 DISEÑO .....	20
3.2.5 MÉTODOS .....	20
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	20
3.3.1 POBLACIÓN .....	20
3.3.2 MUESTRA.....	20
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO .....	20
<b>3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS</b> .....	20
3.4.1 técnicas .....	20
3.4.2 INSTRUMENTOS .....	21

3.4.3 PROCEDIMIENTOS.....	21
<b>3.5 FUENTES DE INFORMACION.....</b>	<b>21</b>
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	21
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	22
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS .....</b>	<b>23</b>
4.2.1 ENCUESTA DE SALIDA.....	23
4.2.2 ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL .....	25
4.2.1 ENTREVISTA A LOS GERENTES .....	30
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO Vi. aplicabilidad .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>35</b>
<b>6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>35</b>
<b>6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>35</b>
<b>6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>36</b>
6.4.1 DESCRIPCIÓN .....	36
6.4.1.1 DESARROLLO.....	36
6.4.2.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN .....	36
6.4.2.2 PLAN DE EVALUACIÓN DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS .....	40
6.4.2.3 PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL .....	43
<b>6.5 MEDIDAS DE CONTROL.....</b>	<b>45</b>
6.5.1 PROCESO DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN .....	45
6.5.2 EVALUACIÓN DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS .....	46
6.5.3 DESARROLLO PROFESIONAL.....	47
<b>6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO .....</b>	<b>48</b>
<b>6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>54</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>
ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	57
ANEXO 2: CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORIA TEMÁTICA .....	58
ANEXO 3: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	59
ANEXO 4: ENTREVISTA A GERENTES DE OPERACIONES .....	61
ANEXO 5: ENCUESTA DE SALIDA.....	62
ANEXO 6: COTIZACIÓN CONTRATACIÓN SERVICIOS DE ASESORÍA.....	63

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	18
ILUSTRACIÓN 2. ENFOQUE Y MÉTODOS .....	19
ILUSTRACIÓN 3. GRÁFICO SALIDAS POR AÑO .....	23
ILUSTRACIÓN 4. GRÁFICO TENDENCIA .....	24
ILUSTRACIÓN 5. GRÁFICO RAZONES ESPECÍFICAS .....	24
ILUSTRACIÓN 6. GRÁFICO ESTADÍSTICAS DE PERMANENCIA .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
ILUSTRACIÓN 7. GRÁFICO RANGO DE EDAD .....	25
ILUSTRACIÓN 8. GRÁFICO ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA .....	26
ILUSTRACIÓN 9. GRÁFICO FORMACIÓN ACADÉMICA .....	26
ILUSTRACIÓN 10. GRÁFICO ENTRENAMIENTO RECIBIDO .....	27
ILUSTRACIÓN 11. GRÁFICO MOTIVACIÓN .....	27
ILUSTRACIÓN 12. GRÁFICO AMBIENTE LABORAL .....	28
ILUSTRACIÓN 13. GRÁFICO SALARIO-CARGA LABORAL .....	28
ILUSTRACIÓN 14. GRÁFICO CARGA LABORAL .....	29
ILUSTRACIÓN 15. GRÁFICO CRECIMIENTO LABORAL .....	29
ILUSTRACIÓN 16. GRÁFICO RECOMENDACIÓN .....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	17
TABLA 2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	18
TABLA 3. CALENDARIO DE INDUCCION EXTENDIDO.....	48
TABLA 4. FORMATO DE REUNIONES QUINCENALES.....	48
TABLA 5. PLAN DE FORMACION DE MENTORES.....	49
Tabla 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	48
Tabla 7. DETALLE DEL PRESUPUESTO.....	49
Tabla 8. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	51

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La alta rotación de agentes de servicio al cliente en los *call centers* representa un desafío constante en la gestión de Recursos Humanos y ResuelveHN no es la excepción. En los últimos años la organización ha registrado un aumento del 100% en la salida de agentes de servicio al cliente, siendo el primer año el período más crítico donde se produce la mayoría de las renunciaciones. Este fenómeno impacta tanto la estabilidad operativa como la calidad del servicio al cliente, factores cruciales para el éxito de la organización. Por esta razón es fundamental adoptar un enfoque estratégico para la retención de talento humano, abordando las principales causas de rotación, uno de los aspectos más destacables en esta problemática es la percepción negativa de los agentes de servicio al cliente sobre el salario y la carga laboral.

La implementación de plan de acción estratégico surge como la solución que ResuelveHN requiere para abordar las causas de la alta rotación de personal. Este plan incluye la identificación y análisis de los factores que inciden en la permanencia de los agentes de servicio al cliente, así como la implementación de medidas concretas destinadas a equilibrar las cargas laborales, mejorar la percepción salarial y fomentar el desarrollo profesional. Al llevar a cabo estas estrategias la organización no solo busca reducir la rotación, sino también consolidar un equipo comprometido y motivado que contribuya al éxito sostenible de Resuelve HN.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La rotación de personal es un asunto de gran relevancia en los estudios acerca de la gestión de recursos humanos, especialmente en industrias como la de los centros de atención al cliente o *call centers*, donde es habitual una alta tasa de rotación entre sus empleados.

Una investigación destaca por Arteaga Chere & Montalvo López, (2016). En su propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal *American call center*, identificó que la principal causa de desvinculación de sus empleados es la insatisfacción en los salarios lo cual impacta directamente la permanencia de los empleados y determinó como los bajos sueldos afectan el compromiso y el rendimiento del personal por lo que proponen estrategias de ajuste salarial como un incentivo clave para reducir la rotación de personal así como mejoras en el ambiente laboral. De manera similar, Leyva Morales et al., (2016). En su estudio Rotación de personal en los *call center* de Mérida, Yucatán, México, En este estudio se identificaron diversos factores que afectan a los colaboradores tales como el salario, dirección y motivación. Los resultados indican que la falta de claridad en la dirección y un liderazgo ineficaz generan un ambiente laboral desfavorable, lo cual, sumando a los bajos salarios, aumenta el deseo de renunciar. Por lo que el estudio sugiere una estrategia de motivación y reconocimiento. Concluye que la empresa debe reevaluar sus esquemas salariales, así como sus políticas de dirección y liderazgo para reducir la rotación y aumentar la estabilidad de sus empleados.

En cuanto a investigaciones más específicas sobre rotación de personal en Honduras, el estudio de Parada, Meraz, & García, (2019) en centros de atención al cliente en San Pedro Sula, identificó varios factores determinantes dentro de las condiciones laborales tales como espacios

muy reducidos, metas inalcanzables y falta de oportunidad de crecimiento. El estudio reveló que la insatisfacción laboral derivada de las condiciones no óptimas del entorno de trabajo inciden en la decisión de los empleados en abandonar sus puestos. Como recomendación principal, los autores subrayan la necesidad de implementar mecanismos de seguimiento de las condiciones laborales, así como fomentar un ambiente más favorable que incremente la satisfacción de los empleados, contribuyendo así a la retención del personal y a la reducción de la rotación laboral.

Desde 2008, los servicios de centro de atención de llamadas conocidos como *call centers*, han extendido su crecimiento en Honduras, con un aporte significativo en la generación de empleo totalizando 6,489 puestos de trabajo en 2016. Este trabajo es considerado como una fuente de empleo temporal para muchos jóvenes que recurren al mismo hasta finalizar sus estudios universitarios. A nivel regional, Centroamérica es un mercado emergente en la inversión de servicios de tercerización, destacándose los *call centers*.

Se proporcionan servicios en mercadeo, cobranza, atención al cliente y soporte técnico, subcontratación de procesos de negocios, entre otros.

Hasta la fecha, Honduras cuenta con más de 30 empresas de tercerización de servicios. (Gallimore, 2024).

En Honduras, las empresas denominadas “*call centers*” están divididas en dos categorías. La primera categoría es la que está regida bajo el término empresas de tercerización de servicios y la segunda está bajo la categoría de empresas en zonas libres.

La Secretaría de Desarrollo Económico, a través de un reporte muestra el crecimiento de la industria de *call center* desde el año 2016 hasta marzo del 2022 (Informe Sobre El Crecimiento de La Industria de Call Centers En Honduras, 2022).

Los *call centers* son parte del sector de servicio al cliente, sector que más empleos genera en el país. Honduras destaca como uno de los países centroamericanos con mayor cantidad de escuelas bilingües activas.

El inglés a pesar de ocupar el tercer lugar en idioma más hablado del mundo es el idioma oficial para los negocios y el idioma que la mayoría de población en casi todas las regiones del mundo puede hablar y entender. En Honduras existen cientos de escuelas y colegios bilingües, pero solo entre Tegucigalpa y San Pedro Sula, hay un total de 340 centros educativos bilingües, certificados por la Secretaría de Educación, graduando en 2022 un total de 990 jóvenes bilingües, donde Tegucigalpa graduó 559 alumnos, siendo el municipio de mayor número de egresados bilingües, reafirmando el potencial de crecimiento de esta industria, según el informe recibido a través de la plataforma SIEHLO.

Alrededor del 30 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) de Honduras se encuentra en un rango de edad entre 19 a 29 años, lo que representa una ventaja competitiva, en vista del perfil requerido.

Se han implementado proyectos de capacitación en el aprendizaje y nivelación del idioma inglés, a fin de contar con personal calificado que cumpla los requisitos de empresas internacionales, impulsados tanto por la empresa privada como por el gobierno, entre los que se puede mencionar el Programa de Becas Agentes *Call Center* (Técnico en *Call Center* resultado de la alianza entre la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) y la Universidad Tecnológica Centroamericana (Unitec) [además de programas propios de los *call center* para fomentar su responsabilidad social, como ser “Level Up” por el *call center Startek*.] (Summa Media Group, 2017, p. 1).

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Los agentes de servicio al cliente son la única fuente de producción de ingresos de un *call center*, son parte fundamental para el éxito o fracaso del mismo. Los agentes de servicio al cliente se centran en la satisfacción de los consumidores y en la optimización de su experiencia e interacción con una marca tercerizada. Por ende, conocer los factores que intervienen para que un agente de servicio al cliente decida renunciar a su trabajo además de los pros y contras que conlleva la adquisición de personal de reemplazo, le permite al departamento de Recursos Humanos diseñar estrategias que reduzcan el índice de rotación de personal del *call center*.

ResuelveHN ha estado enfrentando una alta rotación entre sus agentes de servicio al cliente, lo que plantea un problema para la organización y afecta su estabilidad operativa. Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 800 empleados activos, pero en un periodo de dos años que comprenden del 2022-2024 ha desvinculado alrededor de 1840 empleados, lo que representa una tasa de rotación considerablemente alta. Esto ha dado lugar a costos significativos relacionados con el reclutamiento y la capacitación de nuevo personal, además de comprometer la calidad del servicio al cliente, un aspecto en la industria del *call center*. (ResultsCX Employee Monthly Report, 2024).

La desvinculación de un colaborador tiene un impacto significativo en los empleados restantes ya que aumenta la presión para llegar a una meta en conjunto, pues son ellos quienes deben asumir una carga laboral adicional y así mismo adaptarse a una continua incorporación de nuevos colegas. Lo cual afecta su productividad, así como su satisfacción en el trabajo ya que esta situación tiende a desmotivarlos cada vez más al ver que no hay una permanencia en el equipo de trabajo. El no contar con un equipo de trabajo estable puede afectar el ambiente laboral. Por lo que es muy importante el poder identificar los factores que impulsan la alta rotación, así como las condiciones laborales y de esta forma implementar estrategias efectivas que reduzcan el impacto y fortalezcan la retención del personal.

De acuerdo con Álvarez, D. (2020), la rotación de personal se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización. (p. 14).

La constante rotación de empleados no solo incrementa los gastos de reclutamiento y capacitación para sustituir a quienes se van, sino que también pone en riesgo la continuidad de los procesos y la calidad del servicio al cliente. Estos gastos adicionales suponen un desafío financiero, ya que el tiempo necesario para desarrollar habilidades específicas y adaptar a los nuevos empleados a la cultura de la organización puede ser largo y costoso, afectando directamente la rentabilidad de la organización.

Así mismo, la alta rotación genera una presión extra sobre el personal que permanece en la organización, pues son ellos quienes deben asumir una carga laboral adicional y así mismo adaptarse a una continua incorporación de nuevos colegas. Esta situación tiende a disminuir la motivación y satisfacción laboral, lo que puede derivar en una reducción de la productividad ya sea individual o colectiva. La inestabilidad en el equipo de trabajo puede erosionar el sentido de pertenencia y afectar negativamente el ambiente laboral, ya que los empleados enfrentan un entorno de cambios frecuentes y de falta de continuidad en las relaciones laborales.

Desde una perspectiva operativa, la alta rotación en el área de atención al cliente puede reducir el nivel de experiencia y profesionalismos en el servicio, dado que los agentes requieren tiempo para familiarizarse con los protocolos, técnicas y procedimientos específicos de la empresa. Esto puede resultar en una disminución de la satisfacción del cliente y en consecuencia afectar la reputación de la empresa en el mercado.

Por lo tanto, es fundamental realizar un análisis profundo de los factores que están impulsando la rotación en ResuelveHN. Factores como la satisfacción laboral, la competitividad de los salarios, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional deben evaluarse para implementar estrategias efectivas de retención. Esto no solo optimizará los costos operativos y mejoraría la productividad, sino que también contribuirá a consolidar un ambiente laboral estable y un equipo comprometido y motivado.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias efectivas pueden implementarse en Resuelve HN para reducir la rotación de personal, abordando los factores específicos que la causan y fortaleciendo la retención del talento humano en la empresa?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué factores específicos están impulsando la alta rotación de los agentes de servicio al cliente en Resuelve HN, y cómo influyen en su decisión de abandonar la empresa?
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas y estrategias que se pueden implementar para reducir la alta rotación de personal en una empresa de servicio al cliente y mejorar la retención del personal?
3. ¿Cómo pueden las mejores prácticas y estrategias identificadas para reducir la rotación de personal en Resuelve HN abordar de manera efectiva los factores específicos que están impulsando la rotación de los agentes de servicio al cliente y mejorar la retención del personal?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los factores que causan la rotación del personal en ResuelveHN, con el objetivo de fortalecer la retención del talento humano en la empresa, lo que permitirá identificar y abordar aspectos críticos; como las condiciones laborales, la satisfacción de los empleados y las oportunidades de crecimiento profesional, que impactan en la permanencia en la empresa.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Determinar los factores que impactan en la rotación de agentes de servicio al cliente en ResuelveHN.
2. Identificar las mejores prácticas y estrategias para reducir la alta rotación de personal en una empresa de servicio al cliente, con el fin de mejorar la retención del talento y fortalecer la estabilidad laboral de la empresa.
3. Implementar un plan de acción basado en las mejores prácticas y estrategias identificadas, con el fin de abordar de manera efectiva los factores específicos que impulsan la rotación de los agentes de servicio al cliente en ResuelveHN y mejorar la retención del personal.
4. Mejorar el nivel de satisfacción laboral a través de la implementación de programas de reconocimiento, crecimiento y desarrollo profesional para obtener un compromiso y reducir la rotación del personal.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El proyecto de investigación es de gran importancia debido al impacto significativo que la alta rotación de personal tiene en el desempeño organizacional de ResuelveHN. Este estudio será de mucha importancia porque permitirá identificar los factores clave que impulsan la rotación, lo que brindara la base para implementar estrategias efectivas que ayudara a la retención del talento humano, mejorando así la estabilidad laboral de la empresa.

La alta rotación implica un aumento significativo en los costos de contratación, capacitación y disminución de la productividad. Al diagnosticar y reducir los factores que influyen, la empresa podrá reducir significativamente costos y de esta forma optimizar sus recursos financieros. La retención del talento humano favorecerá una mayor eficiencia operativa, lo que, a largo plazo, resultará en ahorros tanto de tiempo como de dinero. Además, una mayor estabilidad en la plantilla de empleados puede llevar a un incremento en la productividad y eficiencia, beneficiando directamente el rendimiento financiero de la organización.

La realización de esta investigación es crucial para ofrecer al departamento de Recursos Humanos una herramienta que permita identificar con precisión los factores que inciden en la salida de los agentes de servicio al cliente. El estudio brinda una visión integral de los desafíos que enfrenta la organización en relación con su fuerza laboral principal. Con base a los resultados, se podrán elaborar políticas más efectivas que ayuden a mejorar la retención del personal, lo que a su vez impactará positivamente en la calidad del servicio al cliente, En resumen, la investigación no

solo será valiosa para contribuir a reducir la rotación del talento humano, sin o también para mejorar el desempeño organizacional y la sostenibilidad a largo plazo en ResuelveHN.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan estudios sobre la rotación y retención de personal, un fenómeno que se produce en diferentes tipos de organizaciones y que condicionan la actitud y el comportamiento del talento humano. Estos estudios son fundamentos de diferentes fuentes, investigaciones y tesis realizadas para el estudio del comportamiento en las organizaciones, las consultas literarias son fundamentales para el desarrollo de la investigación.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente las empresas enfrentan un desafío que les ocasiona significativas pérdidas económicas como lo es la alta rotación de empleados. Este es un problema que afecta a todas las organizaciones, pero se manifiestan en gran manera en aquella que tienen puestos altamente estresantes, como los *call centers*.

Fernández Durán & Ortiz L., (2022) mencionan que de acuerdo con un informe de Adecco (2020), el problema de la rotación está en el punto de mira de muchas empresas españolas puesto que la rotación se encuentra en un 22,6%. Esta cifra se sitúa muy por encima del porcentaje de rotación ideal para el sector comercio, estimada en un 6.2% (IPSOS, 2013). No obstante, se deben de tomar estos datos como aproximados, puesto que, de acuerdo con Posey (2019), muchos *call centers* prefieren no compartir sus datos para elaborar una media y prefieren centrarse en su propia rotación. Aun así, estos datos llaman la atención de profesionales y gerentes de recursos humanos (Posey, 2019). En el caso de esta investigación, se han obtenido datos de Accom, una empresa de *call center* situada en Madrid (España) cuyos directivos han manifestado la necesidad de reducir el porcentaje de rotación de su *call center*. Sirva como ejemplo del problema el hecho de que, en agosto de 2022, el citado porcentaje supuso más del 50% de la plantilla.

Las consecuencias de la alta rotación son múltiples. En primer lugar, se reduce a la productividad, ya que la salida de empleados requiere un nuevo proceso de reclutamiento y tiempo adicional para la formación de nuevos colaboradores, lo que prolonga la falta de eficacia además esto genera costos adicionales en el reclutamiento y horas extras para los demás trabajadores. En segundo lugar, la calidad del trabajo disminuye, ya que los equipos deben alcanzar sus metas con menos integrantes, lo que aumenta la presión sobre ellos y puede ocasionar el estrés laboral. Tercero, un ambiente laboral desfavorable se genera por la constante pérdida de personal, afectando la confianza dentro del equipo, creando un ciclo negativo. Finalmente, los costos asociados a la rotación son considerables, incluyendo los de reclutamiento, formación, pérdida de producción, disminución de calidad y aumento en salario por horas extras. Estos factores impactan negativamente no solo a la organización, sino también en sus beneficios económicos, o que ha llevado a las empresas a preocuparse más por el bienestar de los empleados. (Fernández Durán & Ortiz L., 2022).

Montoya Z., (2024) citando a Vásquez Robles, 2021. en el artículo denominado “Clima Laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de *Call center* Teleatento del Perú, Lima 2021” buscó determinar la relación del clima laboral y la rotación del personal en una empresa *call center* Teleatento del Perú. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, no

experimental correlacional. La investigación tuvo una población de 12,000 colaboradores de la cual se obtuvo una muestra de 372 trabajadores a los cuales se les aplicó una encuesta como instrumento de recolección de datos. Como resultado del estudio se halló que sí existe una relación directa entre el clima laboral y la rotación del personal, con un coeficiente de correlación de 0.578 ello se debe a factores relacionados a la comunicación, capacitación, los procesos, el sueldo y el trato con los supervisores.

Gómez Barreto, Gonzales Jorge, & Verástegui Martínez, (2021) en la investigación, “*Work Engagement* y Satisfacción Laboral, y su correlación con la Intención de Rotación Laboral de Teleoperadores”, realiza el estudio dentro de empresas del rubro *call-centers* debido a la alta tasa de rotación presentada. El objetivo del estudio fue analizar la forma en la cual las variables “*work engagement*”, “satisfacción laboral” y “rotación laboral” se relacionan. Para llevar a cabo la investigación se procedió con un estudio observacional analítico transversal en un *call center* de Lima; y se utilizaron cuestionarios para cada variable con un total de 38 ítems. Como consecuencia resultados que indican la correlación positiva entre las variables *work engagement* y satisfacción laboral mientras se muestra una correlación negativa con respecto a la rotación laboral, lo que indica que, si se incrementa el grado de compromiso y satisfacción laboral, la rotación por ende se vería reducida.

La motivación de los agentes de servicio al cliente por diversos ámbitos de la vida cotidiana puede propiciar un compromiso hacia la empresa; mostrando así una mejor disposición para trabajar, creando relaciones favorables entre compañeros de trabajo para un adecuado ambiente de trabajo. “Un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el *engagement* se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular.” (García Rubiano, M. (II.), Vesga Rodríguez, J. J. (II.) y Toscano del Cairo, C. A. 2020, p.74).

El desempeño o conducta del personal de trabajo se ve afectada por una serie de factores difíciles de controlar por la empresa, entre ellos: los ajustes de los horarios laborales en función de las múltiples zonas horarias en las que las marcas tercerizadas prestan sus servicios, el margen realista entre el descriptor de puesto y las funciones desempeñadas diariamente, calificación académica, la competitividad salarial del mercado de *call center* en Honduras e intereses personales de los empleados sobre los intereses de la empresa. Por lo que Recursos Humanos tiene que constantemente observar la conducta de los empleados y así brindar las condiciones idóneas para que los agentes de servicio al cliente desempeñen sus funciones de manera satisfactoria en la empresa, minimizando el índice de rotación de estos.

En la actualidad en ResuelveHN se ha presentado un alto nivel de rotación en los agentes de servicio al cliente, lo que ha generado efectos negativos en la operatividad de la empresa. Ante esta preocupación se puso énfasis en realizar la investigación con la intención de contribuir en los procesos de mejora, con el propósito de obtener un personal estable, que desarrolle su potencial y contribuya con el crecimiento de la empresa.

## 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

### 2.2.1 ROTACIÓN

En la década de 1930 los psicólogos del área industrial y los estudios acerca de la motivación laboral (como los estudios de Hawthorne) comenzaron a influir en la gestión de Recursos Humanos. La rotación de personal pasó a ser vista como una herramienta para mejorar la satisfacción laboral, luego en la década de 1950 empezó asociarse con el desarrollo profesional y la capacitación para los empleados con el objetivo de ofrecer una experiencia más completa que les permita contar con mejores habilidades y competencias. En la actualidad, la rotación de personal se analiza como un fenómeno complejo que toma en cuenta tanto las particularidades individuales de los trabajadores como las dinámicas dentro de la organización.

Según Álvarez Orozco, D. G. (2020) la rotación de personal se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización.

### 2.2.2 RETENCIÓN

El concepto de retención de personal ha evolucionado, en la década de 1950, el estudio de la motivación laboral se reforzó con la aparición de teorías como la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg. Ambas teorías influenciaron en la forma en que las organizaciones empezaron a ver a sus colaboradores como personas con necesidades emocionales y psicológicas, y no solo recursos para desempeñar tareas. Se comenzó a reconocer que el satisfacer esas necesidades podía ayudar a mejorar la satisfacción laboral y ayudar a reducir la retención de personal. En 1970 y 1980 la economía se volvía más competitiva, las organizaciones empezaron a entender que perder a sus empleados podía ser muy costoso. La retención de personal comenzó a convertirse en una prioridad estratégica. La satisfacción laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y la compensación competitiva pasaron a ser elementos claves en la estrategia de retención de personal.

Chiavenato (2009) la retención del talento puede definirse como el proceso para mantener a los colaboradores incentivados y comprometidos con la finalidad de disminuir la rotación de puestos claves y convencionales dentro de una organización, buscando crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades laborales. Es así como, desde sus resultados, las estrategias de retención de personal pueden ser evaluados desde la rotación de personal, el compromiso organizacional y la satisfacción con el paquete de incentivos de una organización.

### 2.2.3 PLAN DE ACCIÓN

A mediados del siglo XX, en la década de 1950-1960, el concepto de plan de acción se estableció el desarrollo de enfoques como la gestión por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés). Peter Drucker, estableció la importancia de definir objetivos alcanzables dentro de las empresas. El plan de acción era una herramienta clave para los objetivos de tareas específicas en tiempos

determinados y las responsabilidades delegadas. En esta época se difundieron las primeras herramientas de planificación de proyectos, como ser diagramas de Gantt, una representación visual de plan de acción. (Fernández, 2023). Según Chiavenato (2002) el plan de acción es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA). (p. 337).

## 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

### 2.3.1 BASES TEÓRICAS

#### 2.3.1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

Álvarez Orozco, (2020) menciona que la rotación de personal se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización. (p. 15).

Las causas de rotación según (Centeno & González) citando a Hernández, Cruz, Meza, Cruz (2017) se divide en causa forzosas o voluntarias, las cuales pueden ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar o personal entre otras. La rotación de personal en muchas ocasiones es el resultado de un ambiente negativo que no da las oportunidades de un crecimiento profesional o personal. Un punto importante que mencionar es que en algunas ocasiones las bajas no son a causa de la empresa, sino que representan decisiones personales que están relacionadas con su entorno. Por lo que es muy importante tener en cuenta que los empleados deben ser motivados incluso cuando no se cuentan con los recursos económicos suficientes, como en el caso de los salarios, oportunidad de crecimiento.

La rotación del capital humano tiene diferentes acepciones. Desde un enfoque voluntario o involuntario del colaborador, se puede definir como el “el número de trabajadores que ingresan y salen de una institución “expresados “en índices mensuales o anuales” (Castillo, 2006, p.68). Hay definiciones referentes solo a cuando el colaborador se retira de la empresa. Davis y Newstron (2002, p. 253) señalan que “es la proporción de empleados que salen de una compañía, en determinado periodo, por lo general un año” entendido de la misma manera por Newman, Thanacoody y Hui (2012). Mientras que Littlewood (2006, p13), la define como “Terminación laboral provocada “voluntariamente por el empleado”. (Álvarez Orozco, 2020).

La rotación de capital es provocada por dos factores. El primero es ocasionado por lo que sucede hacia lo interno de la empresa y el segundo son factores externos que afectan a la empresa. En este sentido Álvarez citando a Chiavenato (2000), señalan que son efectos ocasionados en el interior y exterior de la empresa.

En lo interno, es la movilidad de capital a diferentes áreas, departamentos o puestos de la organización cuando se genera una vacante o se desea cubrir alguna necesidad de la organización o por la separación del capital humano de acuerdo con la convivencia de la empresa, o por la falta de satisfacción y motivación lo que ocasiona el retiro voluntario del mismo. En lo externo se refiere a cuando existe una oferta muy atractiva por parte de otra organización esto es causa se separación

voluntaria, lo cual está relacionada con la situación económica y mejores oportunidades de crecimiento.

Por su parte Chávez et al., (2013) mencionan que la rotación del personal se ve afectada por la desmotivación y la insatisfacción en el trabajo, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales, por lo que estos motivos pueden identificarse mediante el estudio de la fluctuación potencial, lo que permite implementar las medidas adecuadas para reducir la rotación.

Independientemente de las causas que genere la rotación de personal, esto implica un gasto económico para empresa (Chiavenato, 2000) y afecta directamente las áreas en las cuales el colaborador estuvo involucrado desempeñando sus funciones. Por ello, es crucial medir adecuadamente la rotación mediante indicadores cuyos resultados deben abocarse de forma inmediata, implementando estrategias para reducirla a niveles adecuados y beneficiosos para la organización. (Álvarez Orozco, 2020).

La rotación tiene implicaciones directas en los costos operativos de una organización, ya que esto implica gastos relacionados con la selección, contratación y capacitación de nuevos colaboradores, además de afectar la productividad y el clima laboral. Por lo que es muy importante medir este fenómeno tanto de manera cualitativa y cuantitativa e identificar sus causas y elaborar una serie de estrategias preventivas dentro de la organización.

#### 2.3.1.2 RETENCIÓN

La retención de empleados se refiere a la habilidad que tiene una organización para conservar a su personal y disminuir la rotación. Las organizaciones pueden mejorar su tasa de rotación implementando diversas estrategias, ofreciendo compensaciones y beneficios competitivos, creando una cultura organizacional positiva, ofreciendo a sus colaboradores horarios flexibles y reconociendo el arduo trabajo de sus colaboradores, así como promoviendo un equilibrio entre la vida personal y laboral para evitar el estrés laboral.

La retención de los trabajadores es un aspecto de la administración de talento y que, por consiguiente, las mejores estrategias de retención son multifuncionales. Por ejemplo, los empleados que no están interesados en su trabajo, que piensan que no son adecuados para el puesto, o que consideran que no son bien remunerados, son más proclives a renunciar. Los empleadores solo pueden resolver estos problemas al establecer prácticas efectivas y coordinadas de administración de talento (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración). En otras palabras, a menudo la rotación tanto voluntaria como involuntaria se inicia con malas decisiones de selección, en combinación con una capacitación inadecuada, evaluaciones poco sensibles y salarios escasamente equitativos. Por lo que es inútil intentar diseñar una estrategia de retención sin tomar en cuenta todas las prácticas de recursos humanos (Dessler & Varela, 2017).

Para que cualquier estrategia que busque retener o atraer el talento humano sea efectiva, las organizaciones deben esforzarse por comprender las motivaciones del talento interno y externo. Y es fundamental desarrollar una estrategia que se alinee con las necesidades básicas de seguridad,

reconocimiento y auto realización de los empleados. Se podría afirmar que las estrategias de captación y retención del talento deben incluir acciones encaminadas a posicionar la organización como marca empleadora. (Vizuet, Zambrano, & Aldaz, 2023).

Según Dychtwald et al., ( 2014) a los veinteañeros les gusta experimentar con su trabajo y carrera profesional y estadísticamente, los trabajadores jóvenes de hoy en día cambian de empleo con la misma frecuencia que sus homólogos hace veinte años. Sin embargo, en la actualidad, no tienen ningún reparo a la hora de abandonar su puesto de trabajo. Incluso esos jóvenes prodigios que tanto desean las empresas y que reclutan en la universidad, para luego incluirlos sobre la marcha en programas de desarrollo, y que además esperan que se queden para siempre, resultan ser los más reacios a seguir las reglas del juego de la empresa y los que muestran más predisposición a abandonar su puesto de trabajo. Precisamente su escasez relativa es lo que aumenta su idea de cambiar constantemente de trabajo.

Algunas empresas emplean como técnica de retención la oferta de bonificaciones para que los trabajadores jóvenes se queden un año más en la empresa, sin embargo, esto puede resultar muy costoso y solo ayuda a retrasar lo inevitable. El reto va más allá de la aplicación de simples técnicas de retención. Las empresas tienen que intentar ser más flexibles en lo que respecta a las prácticas de gestión del trabajo y del trabajador, con el fin de satisfacer las necesidades de cambio, expectativas y métodos de la primera generación digital de la mano de obra. Los trabajadores jóvenes permanecen fieles a su empresa, siempre y cuando, el ambiente y la dirección los estimule y atraiga (Dychtwald et al., 2014).

#### 2.3.1.3 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y motivación que los empleados sienten en su entorno de trabajo. Este aspecto tiene un impacto considerable en el rendimiento, el compromiso y la productividad del personal, además de contribuir a disminuir la rotación de los empleados. La satisfacción en el trabajo está relacionada con factores claves como las oportunidades de crecimiento, la compensación y el reconocimiento que reciben los trabajadores. Para medir la satisfacción en la organización se emplean diferentes herramientas tales como encuestas y entrevistas lo que permite evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

#### 2.3.1.4 TEORIA X Y TEORIA Y

La teoría creada por Douglas McGregor describe dos enfoques de liderazgo y supuestos sobre la naturaleza de los trabajadores. La teoría X plantea que los empleados son por naturaleza perezosos, renuentes de las responsabilidades y necesitan supervisión constante para realizar sus tareas. Este enfoque se puede observar en entrono laborales restrictivos que carecen de oportunidades de crecimiento y establecen metas inalcanzables, lo que provoca un elevado índice de desmotivación y rotación de personal.

En contraste e la teoría Y sugiere que los empleados son responsables, disfrutan su trabajo y sienten motivados cuando se les otorga autonomía, se les ofrecen oportunidades de crecimiento y se les proporciona un ambiente laboral positivo. Estrategias que incluyen mejoras salariales y

competitivas, reconocimiento por el trabajo realizado y la creación de ambientes saludables, promoviendo el compromiso y la satisfacción de los empleados. El adoptar un estilo de liderazgo basado en la teoría Y puede disminuir la rotación al cultivar una cultura organizacional más motivadora y efectiva. Esta teoría cuenta con dos perspectivas opuestas sobre como los líderes perciben y gestionan a sus empleados, lo que genera un impacto directo en la rotación y retención del talento humano en la organización. Por lo que identifica dos clases de individuos (X) individuo negativo y (Y) individuo positivo.

En una organización donde en el entorno predomina la teoría X, la rotación de los empleados es más alta esto es debido a que los colaboradores pueden sentirse desmotivados, nada valorados o sobre controlados, lo que genera un descontento y se observa un aumento en la rotación, y esto a su vez genera una falta de confianza y autonomía por lo que al final buscan otro empleo donde se sientan valorados y estimados y puedan obtener oportunidades de desarrollo.

En contraposición a la teoría anterior, McGregor propone la teoría Y, donde empleados ven el trabajo como algo natural y disfrutan lo que hacen, son capaces de asumir responsabilidades y de autogestionarse por lo que se motivan por factores intrínsecos como el desarrollo personal, la autorrealización y la contribución a los objetivos organizacionales, y por estas razones los empleados se sienten más comprometidos con la organización debido a la confianza y autonomía otorgadas, existe un sentido de propósito y oportunidades de desarrollo por lo que la rotación es baja, y la retención es alta a que los colaboradores son más propensos a ser leales y productivos, ya que la cultura organizacional satisface sus necesidades de reconocimiento y crecimiento.

#### 2.3.1.5 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La teoría de Maslow propone una jerarquía de necesidades humanas que abarca desde las más fundamentales hasta las más sofisticadas: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. En el contexto de los *call center*, se ha observado que las necesidades fisiológicas y de seguridad no se satisfacen adecuadamente, debido a los salarios y la alta rotación, no hay estabilidad laboral. Esta falta de satisfacción también impacta en las necesidades sociales y de estima, ya que un entorno desfavorable y la escasa valoración del trabajo limitan la pertenencia y el reconocimiento de los empleados.

Para enfrentar estos desafíos, se han sugerido diversas estrategias que buscan alinear las prácticas de la organización con la jerarquía de Maslow. Entre estas se incluyen ajustes salariales, programas de capacitación y fomentar un ambiente laboral positivo. Estas iniciativas no solo contribuyen a una mayor satisfacción laboral, sino que también facilitan la autorrealización al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. Al atender las diversas necesidades de sus colaboradores, las organizaciones pueden promover un entorno laboral más gratificante y al mismo tiempo mejorar la retención y la estabilidad dentro de la organización.

De acuerdo con Álvarez, D. (2020), la rotación puede relacionarse con la teoría de las necesidades de Maslow, clasificando las necesidades en primarias y secundarias. Las necesidades primarias se consideran esenciales para retener a los trabajadores eficientes. Maslow trata las

diferencias entre necesidades superiores e inferiores. Argumenta que las superiores son desarrollos de evolución tardía y que también se desarrollan tarde en cada individuo. Las necesidades superiores son menos exigentes y se puede retrasar más tiempo. La satisfacción de las necesidades superiores depara más felicidad y conduce a un crecimiento mayor del individuo. Asimismo, requiere un entorno más apropiado.

Según McGraw Hill (2019) Maslow dividió la pirámide en cinco niveles de modo que el ser humano, a medida que satisface los niveles más bajos, desarrolla nuevas necesidades en los niveles más altos. Los cinco niveles son:

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más básicas del ser humano; comer, dormir, respirar. Son aquellas de las que depende su supervivencia
2. Necesidades de seguridad. Se trata de conseguir la seguridad física y económica. Estar seguros en el entorno en el que vivimos, tener salud o ingresos suficientes, y en general vivir sin riesgos en el futuro.
3. Necesidades sociales. El ser humano es un ser social que necesita relacionarse con los demás. El tercer nivel supone por tanto las relaciones en grupo ya sea con familia, amigos trabajo etc.
4. Necesidades de aprecio. Supone algo más que el anterior nivel, necesitamos no solo formar parte de un grupo sino también sentirnos apreciados y valorados por los demás.
5. Necesidades de autorrealización. Es el nivel más difícil de conseguir y supone que antes hemos satisfecho los demás niveles. Supone el éxito personal, sentirse bien consigo mismo.

### **2.3.2 ANÁLISIS-DE LAS METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES EXPERTOS**

#### **1. Fernández Barrera & Coello Aguilar, 2024. Propuesta de un plan estratégico de retención de nuevos colaboradores en Startek, San Pedro Sula 2024.**

Esta investigación se centró en un enfoque mixto, el cual integro datos cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión integral de la retención de personal en Startek. Este enfoque permite recopilar la percepción y opinión de los colaboradores, así como los factores que afectan la rotación. El alcance de la investigación fue descriptivo y explicativo, con el objetivo de identificar y detallar las percepciones de los colaboradores sobre los factores que influyen en su permanencia y analizar las causas de la rotación. El diseño fue no experimental ya que no se manipulo ninguna variable, y se utilizó la observación para registrar la situación actual de la empresa. En cuanto al método descriptivo, este se aplica para describir la información obtenida de las percepciones y opiniones de los colaboradores, integrando datos cualitativos y cuantitativos para trazar un plan de retención del personal. La población total fue de 444 colaboradores de servicio al cliente y aquellos que se retiraron voluntariamente, mientras que la muestra, determinada mediante muestreo aleatorio simple, comprendió 207 colaboradores, con un 95 % de nivel de confianza y un margen de error del 5 %.

En conjunto, esta metodología permitió un análisis detallado y a su vez identifico los factores que afectan la retención de personal en la empresa, facilitando así la elaboración de estrategias de mejora.

## **2. Acosta & Zelaya, (2024). Propuesta de reducción de la rotación de personal en una empresa farmacéutica en Honduras, C.A.**

La metodología utilizada en esta investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo, enfocándose en el análisis de datos numéricos relacionados con los índices de rotación de personal en una empresa Farmacéutica de Honduras. Su alcance fue descriptivo lo que permitió identificar los principales factores relacionados con la rotación y la satisfacción laboral, con un diseño longitudinal que permitió examinar las tendencias y los cambios en los índices de rotación de personal y otros factores importantes a lo largo del tiempo. La implementación del método analítico permitió descomponer y examinar las variables basándose en datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a 248 empleados, seleccionando a una población total de 1944 trabajadores distribuidos en diversas áreas a nivel nacional en Honduras. El estudio se llevó a cabo con un muestreo probabilístico en poblaciones finitas lo que aseguro que cada individuo tuviera la probabilidad de ser seleccionado, reduciendo el sesgo y favoreciendo la generalización de los hallazgos en la población total.

### **2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

#### **1. Fernández & Coello, (2024). Propuesta de un plan estratégico de retención de nuevos colaboradores en Startek, San Pedro Sula 2024.**

En la presente investigación se emplearon tres instrumentos claves para la recolección de datos. El primero fue un cuestionario de seis preguntas abiertas y 10 cerradas la cual fue aplicada a los agentes de servicio al cliente que se retiran de forma voluntaria de la organización con el fin de identificar las razones más comunes de las salidas voluntarias y la experiencia de los excolaboradores en la organización. El segundo instrumento fue un cuestionario aplicado a los agentes de servicio al cliente activos en la empresa este incluía 8 preguntas abierta y cuatro cerradas con el fin de comprender la percepción de los empleados en relación con el clima organizacional en la organización y condiciones de trabajo. Y el ultimo instrumento fue una guía de preguntas diseñada para grupos focales con colaboradores activos para conocer algunas condiciones de la empresa que deberían mantenerse o cambiarse para mejorar la experiencia laboral.

#### **2. Acosta & Zelaya, (2024). Propuesta de reducción de la rotación de personal en una empresa farmacéutica en Honduras, C.A.**

Esta investigación tiene como meta desarrollar un plan integral que potencie la gestión del talento humano en la empresa farmacéutica, buscando identificar y aplicar estrategias eficaces que disminuyan la tasa de rotación y favorezcan la estabilidad emocional. Por lo que se emplearon dos instrumentos claves: La entrevista y el cuestionario de encuesta. Las cuales se implementaron para

obtener una comprensión profunda de la rotación de personal en la empresa Farmacéutica, abarcando tanto información cualitativa como cuantitativa. La entrevista se aplicó a la Gerente de talento Humano, lo que permitió recabar información cualitativa relevante. El instrumento contaba con preguntas abiertas, lo cual fue muy útil para explorar los factores específicos desde una perspectiva informada y directa. Por lo que se obtuvo información valiosa sobre los factores que influyen en la rotación del personal. La encuesta este instrumento se aplicó a la fuerza de venta de la empresa, buscando un alcance más amplio en la recolección de datos. Con 22 preguntas cerradas en escala de Likert, se pudo analizar las percepciones de los colaboradores en relación con la satisfacción en el trabajo.

La integración de estos instrumentos permitió realizar un análisis completo al combinar las perspectivas cualitativas y cuantitativas para lograr identificar las causas de la rotación de personal y desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención del personal en la empresa.

## CAPÍTULO III. METODOLOGIA

En este capítulo se detalla la metodología de investigación con una matriz de congruencia para mayor claridad y comprensión, métodos, técnicas, diseño, alcance e instrumentos que son fundamentales para el estudio de la investigación.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

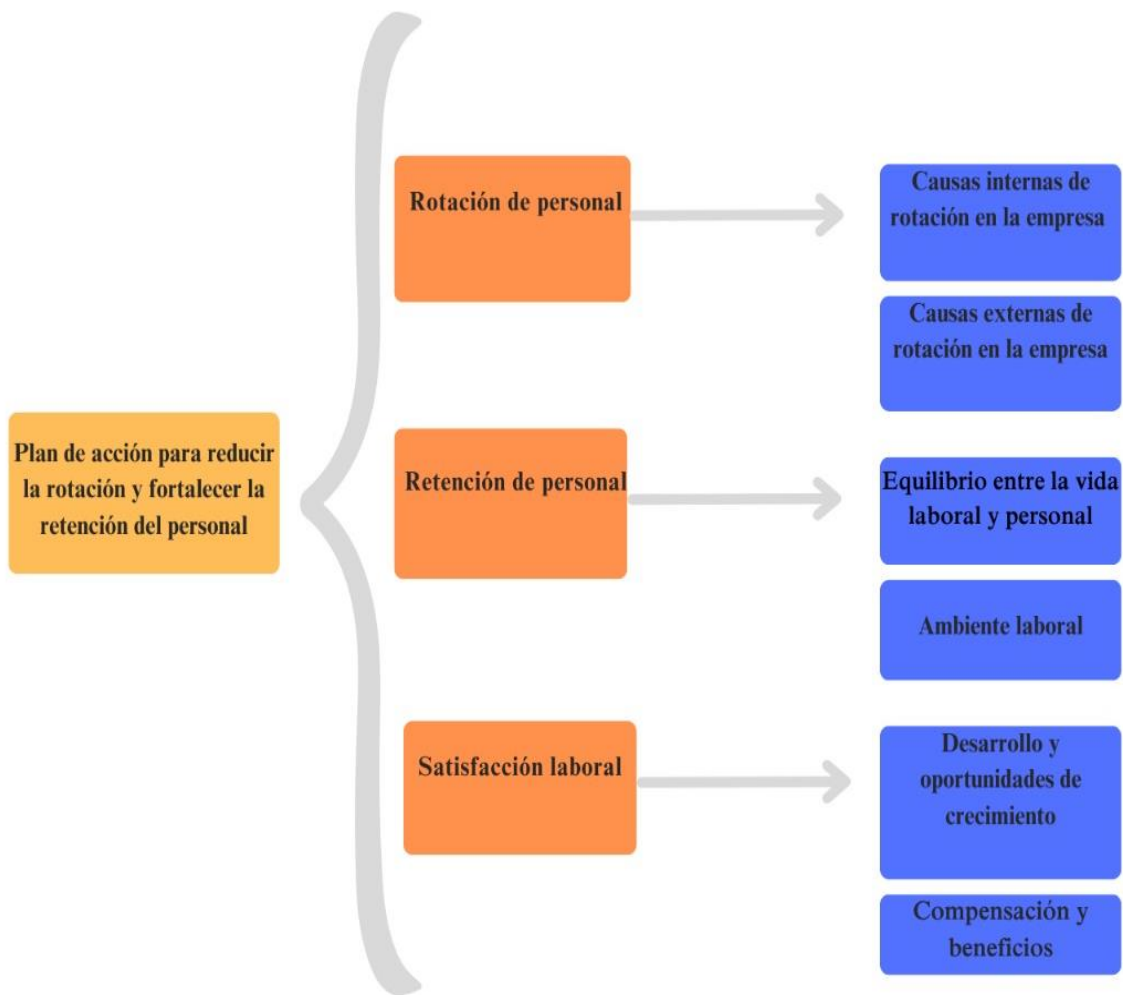
Es la coherencia y consistencia entre los objetivos de estudio y las estrategias de la investigación y los resultados obtenidos, la metodología y el enfoque utilizado debe ser los adecuados para cumplir con lo establecido.

**Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica**

Título de la Investigación	Objetivos de la Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Plan de acción para reducir la rotación y fortalecer la retención del talento humano en Resuelve HN	Contribuir a la reducción de la rotación del personal en Resuelve HN mediante el análisis de los factores que la causan, con el objetivo de fortalecer la retención del talento humano en la empresa, lo que permitirá identificar y abordar aspectos críticos, como las condiciones laborales, la satisfacción de los empleados, las oportunidades de crecimiento profesional, que impactan en la permanencia de los empleados en la empresa.	Diagnosticar los factores que impactan la rotación de agentes de servicio al cliente en Resuelve HN.	Rotación de personal	Causas internas: Clima laboral, falta de oportunidades de crecimiento. Causas externas: Ofertas laborales más atractivas, situaciones personales	Clima laboral, sobrecarga de trabajo, falta de recursos, ausencia de crecimiento y promoción, falta de capacitación.
		Identificar las mejores prácticas y estrategias para reducir la alta rotación de personal en Resuelve HN, con el fin de mejorar la retención del talento y fortalecer la estabilidad laboral de la empresa.	Retención de personal	Equilibrio entre vida laboral y personal Ambiente laboral	Horarios flexibles, tiempo compensatorio, Cultura organizacional, clima laboral saludable
		Diseñar un plan de acción basado en las mejores prácticas y estrategias identificadas, con el fin de abordar de manera efectiva los factores específicos que impulsan la rotación de los agentes de servicio al cliente en Resuelve HN y mejorar la retención del personal.	Satisfacción Laboral	Desarrollo y oportunidades de crecimiento Compensación y beneficios	Capacitación continua, planes de carrera, salarios competitivos, bonificaciones e incentivos, reconocimiento.

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



**Ilustración 1. Esquema de variables de estudio**

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 2. Matriz de Operacionalización de las Variables**

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Rotación de personal	Se refiere al proceso de entrada y salida de los empleados en una empresa, es un indicador importante de la estabilidad laboral.	Se requiere a la medición cuantitativa y cualitativa de los cambios que ocurren en el personal de la empresa, los que ingresan y salen de la organización.	Causas internas: Clima laboral, falta de oportunidades de crecimiento. Causas externas: Ofertas laborales más atractivas, situaciones personales	Clima laboral, sobrecarga de trabajo, falta de recursos, ausencia de crecimiento y promoción, falta de capacitación.
Retención de personal	Las estrategias son importantes para mantener a los empleados satisfechos y comprometidos,	Conjunto de acciones planificadas y medibles implementadas para	Equilibrio entre vida laboral y personal Ambiente laboral	Horarios flexibles, tiempo compensatorio,

	reduciendo los costos de rotación y asegurando la productividad de la empresa.	mantener a los empleados dentro de la empresa durante un periodo de tiempo prolongado.		Cultura organizacional, clima laboral saludable
Satisfacción laboral	Es el grado de bienestar que los empleados sienten en su entorno laboral, lo que impacta en la motivación, desempeño y compromiso con la empresa, generando mayor productividad y una baja rotación de personal y mejora en el clima laboral.	Se refiere a la medición dentro del contexto de la investigación para aplicarlo a estudios realizando encuestas para evaluar el nivel de satisfacción laboral en las empresas.	Desarrollo y oportunidades de crecimiento Compensación y beneficios	Capacitación continua, planes de carrera, salarios competitivos, bonificaciones e incentivos, reconocimiento.

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

### 3.2 ENFOQUE Y METODOS

#### 3.2.1 ENFOQUE Y METODOS



#### Ilustración 2. Enfoque y métodos

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

#### 3.2.2 ENFOQUE

La recolección de datos para la investigación cuenta con un enfoque mixto, se utilizaron técnicas cuantitativas; no experimental, correlacional, y se llevó a cabo mediante instrumentos con técnicas cuantitativas; encuestas y cuestionarios y técnicas cualitativas; entrevistas mediante el análisis y observación del comportamiento de reportes compartidos por el departamento de Recursos Humanos.

### 3.2.3 ALCANCE

El alcance utilizado en esta investigación es descriptivo. Lo que permitió obtener con claridad características y cualidades de la población en estudio. Así como lograr identificar las relaciones de causa y efectos entre las variables de las causas de rotación de personal en la organización y los efectos que estos ocasionan en la organización. Permitiendo hacer un análisis en un tiempo determinando par a lograr resultados a corto plazo.

### 3.2.4 DISEÑO

El diseño utilizado fue el diseño no experimental y correlacional ya que al no requerir la manipulación de variables la información obtenida será más rápida y sencilla lo cual reduciría el tiempo de realización de la investigación. Lo que permitió analizar las causas de la rotación de personal sin alterar el entorno ni las condiciones de los agentes de servicio al cliente.

### 3.2.5 MÉTODOS

El método utilizado en la investigación es el método descriptivo por el que se concentró en observar y analizar los factores causantes de la rotación de personal en la organización, utilizando técnicas e instrumentos valiosos por lo que ayudara a obtener una visión clara y precisa de los factores de rotación en la organización.

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.3.1 POBLACIÓN

La población tomada en consideración fueron los 800 agentes de servicio al cliente activos en la organización tomando en cuenta la población de la Ciudad de Tegucigalpa así mismo colaboradores que se retiraron de la organización voluntariamente.

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra probabilística tomada en cuenta para la investigación fue de 261 agentes de servicio al cliente de género masculino y femenino con edades comprendidas entre los 19 y 36 años activos en la organización desempeñando el puesto de agentes de servicio al cliente, con un porcentaje de nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

### 3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica utilizada es de muestreo aleatorio simple, la cual permitió seleccionar a los agentes de servicio al cliente de manera imparcial y representativa de acuerdo con la población total de Resuelve HN. Cada agente de servicio al cliente obtuvo la posibilidad de ser incluido en la muestra, lo que permitirá reducir el sesgo y garantizar la validez de los datos.

## **3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

### 3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron la encuesta, que fue aplicada a los agentes de servicio al cliente activos en la organización, así como un formato de entrevista tipo cuestionario aplicada a los cuatro gerentes de operaciones con el fin de recopilar información necesaria para

identificar los factores que afectan a los agentes de servicio al cliente al momento de decidir abandonar la empresa.

### 3.4.2 INSTRUMENTOS

Se diseñó una encuesta estructurada para medir la percepción y satisfacción de los agentes de servicio al cliente respecto a diversos aspectos laborales que impactan su permanencia en la organización. El diseño incluyó 10 preguntas las cuales contenían preguntas cerradas en una escala de Likert para evaluar el nivel de satisfacción de agentes de servicio al cliente en relación con diversos temas tales como entrenamiento recibido, ambiente laboral, la percepción sobre el salario, carga laboral, motivación y las oportunidades de crecimiento. Se empleó una escala de Likert de 5 puntos, que va desde “Totalmente en desacuerdo (1) hasta “Totalmente de acuerdo (5) permitiendo cuantificar el nivel de satisfacción de estos agentes.

Se diseñó una entrevista semiestructurada dirigida a todos los gerentes de operaciones con el objetivo de explorar las percepciones y experiencias relacionadas con la rotación de personal específicamente en el área de operación. La entrevista incluyó 7 preguntas abiertas lo que permite recopilar información cualitativa sobre los factores que influyen en la rotación, el ambiente laboral, satisfacción de los empleados y la influencia de la compensación y beneficios. Y por último se aplicó la entrevista de salida para capturar información detallada sobre las razones por la cual los empleados deciden abandonar la organización, esta encuesta contiene 7 preguntas abiertas para explorar los motivos de desvinculación.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Con el fin de lograr obtener datos de forma precisa se solicitó una reunión con los Gerentes de operaciones el 13 de noviembre para la realización de la entrevista semiestructurada mediante un cuestionario de 7 preguntas abiertas. En cuanto al cuestionario aplicado a los agentes de servicio al cliente se diseñó una encuesta estructurada con 10 preguntas que contenían preguntas cerradas en una escala de Likert para evaluar el nivel de satisfacción de agentes de servicio al cliente y en colaboración con los Gerentes de operaciones iniciando el 14 de noviembre se les envió por medio de un canal de comunicación de la organización para lo que se utilizó un formato de *Google forms* y el cual se cerró el 21 noviembre una vez obtenido el total de muestras requeridas..

En cuanto a la encuesta de salida esta se aplica a cada agente de servicio al cliente que se desvincula de la organización y es realizada por parte de recurso humanos.

## 3.5 FUENTES DE INFORMACION

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes principales para la recolección de datos se realizaron mediante una entrevista realizada a los Gerentes de operaciones, así como un cuestionario realizado a los agentes de servicio al cliente activos

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se estudiaron diferentes fuentes de investigaciones previas que contaban con temas relacionados con la rotación de personal en los *call centers* las cuales fueron muy útiles como base para la elaboración del marco teórico. Como fuente secundaria se utilizó los datos provenientes de la encuesta de salida realizada por el departamento de recursos humanos, lo cual facilitó el análisis y comprensión de los factores causantes de la rotación de personal de los agentes de servicio al cliente en Resuelve HN.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS

A continuación, se podrá observar los resultados obtenidos por medio de la recolección de datos de las fuentes primarias y secundarias, como fuentes primarias se realizaron cuatro entrevistas a 4 gerentes de operaciones y un cuestionario dirigido a los agentes de servicio al cliente de ResuelveHN. Así mismo como fuente secundaria se obtuvo información muy valiosa por parte de la encuesta de salida que fue aplicada a 1840 ex empleados desde el 2022-2024, identificando las razones primordiales por las cuales decidieron abandonar la organización.

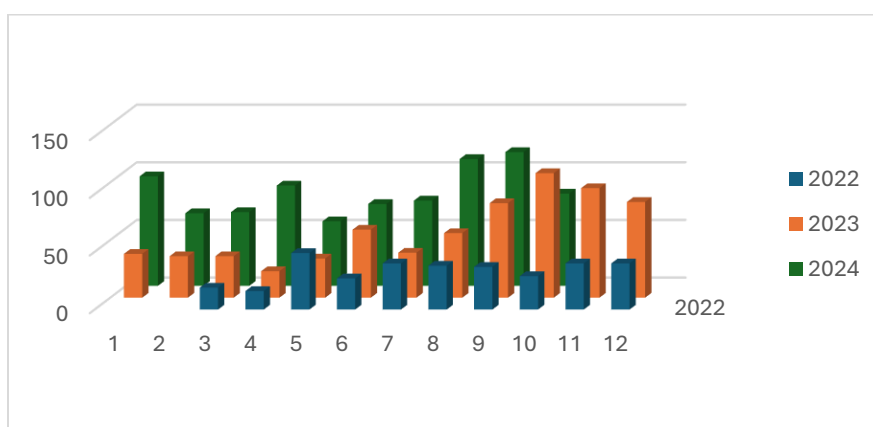
### 4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos como primera instancia se contactó con los gerentes de operaciones para realizar una pequeña entrevista con el fin de identificar factores que pudieran ser los causantes de la salida de sus colaboradores, así como cualquier aspecto de interés y que pudiera mejorar la satisfacción de sus agentes de servicio al cliente. Como punto numero dos se aplicó una encuesta para conocer un poco sobre la experiencia laboral de los agentes de servicio al cliente la cual se compartió en primera instancia a los supervisores de los agentes de servicio al cliente los cuales enviaron un enlace de *Google Forms* a sus agentes. Y para finalizar se analizó el reporte compartido por Recursos Humanos llamado *Attrition* el cual refleja el número total de salidas de la organización hasta la fecha de noviembre de 2024.

### 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

#### 4.2.1 ENCUESTA DE SALIDA

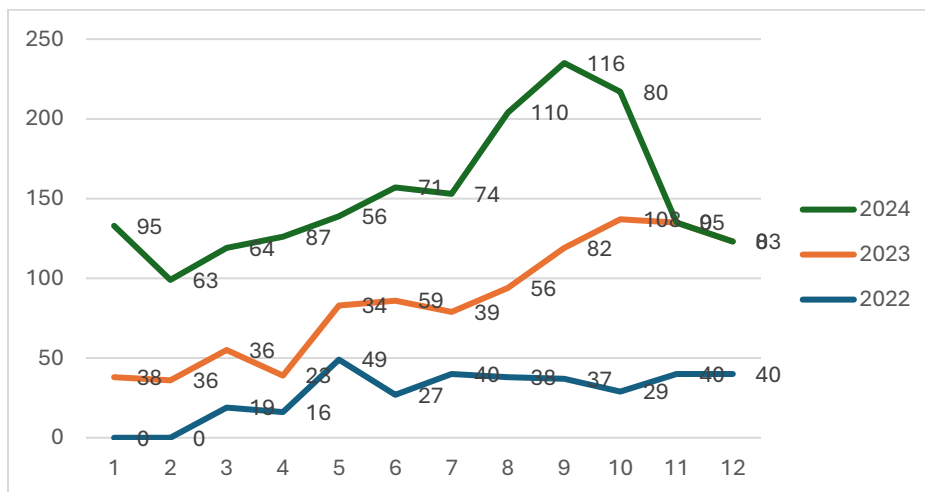
Ilustración 3. Gráfico Salidas por año



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

A través de la recopilación de los datos se observa que año tras año va incrementando considerablemente la salida de los colaboradores, se observa que en su primer año solo tuvo 335 salidas y poco a poco ha ido en aumento y los últimos datos obtenidos fueron de noviembre del 2024 con 816 salidas mostrando un incremento del 100% lo que indica una alta rotación de personal en la organización. Esto es un indicador preocupante por lo que la organización debe de tomar cartas en el asunto. Es fundamental priorizar la retención del talento implementando un plan de acción a la brevedad posible ya que la rotación impacta financieramente a la organización así también la productividad y reputación.

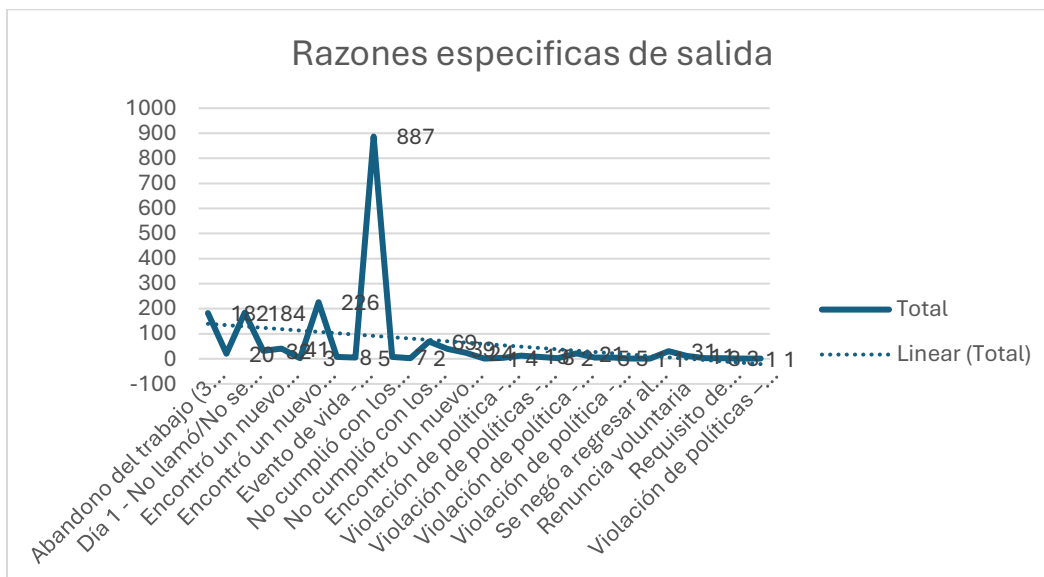
**Ilustración 4. Gráfico Tendencia**



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El 2024 muestra una tendencia notable mes tras mes con un incremento considerable en septiembre y octubre lo cual refleja un patrón similar en años anteriores. Estos dos meses parecen tener un impacto en los agentes de servicio al cliente en la organización. La tendencia muestra un patrón creciente lo que indica que hay dificultades para lograr retener a los agentes de servicio al cliente.

**Ilustración 5. Gráfico Razones específicas**



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

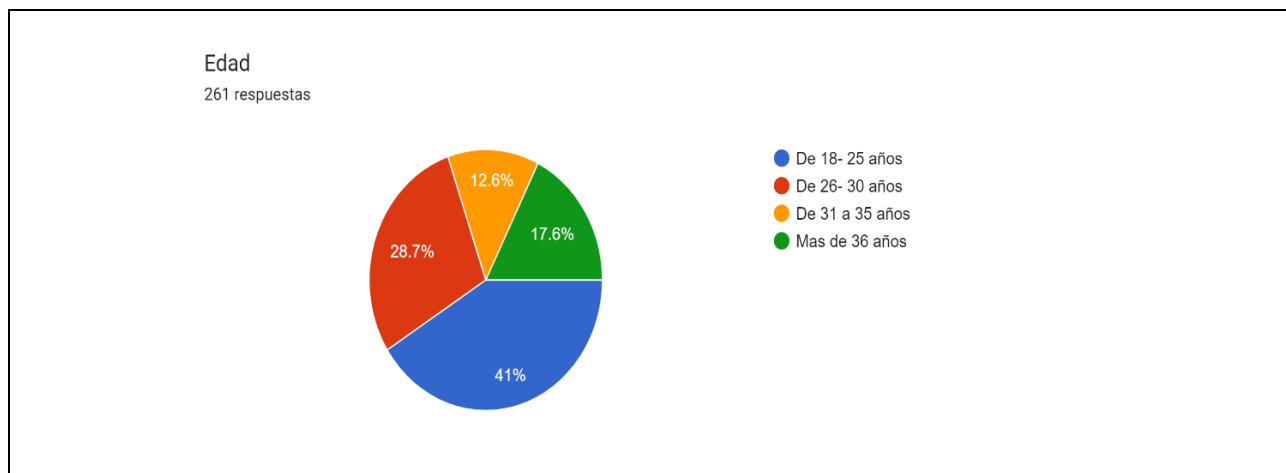
A través de los resultados obtenidos se observan diferentes causas que motivan a los colaboradores a abandonar la organización. Identificando como razón primordial *Life Event* – motivos personales con un 48%, no proporcionan detalles en específicos. Seguido de esto se encuentra el *Job abandonment* - abandono de trabajo una de las causas principales con un 10% la empresa considera el abandono de trabajo al ausentarse de sus labores diarias por tres días consecutivos sin motivo alguno. Por lo que se debe indagar más en los motivos personales al momento del que colaborador abandona la organización de esta forma se podrá trabajar en un plan efectivo para minimizar esta causa que está afectando a la organización en gran manera.

**Tabla 2. Estadística de permanencia**

Tiempo de permanencia	Porcentaje de empleados	Interpretación
Menos de 3 meses	50%	La mitad de los empleados abandona la organización antes de 3 meses.
Entre 4 y 5 meses	Promedio general	El promedio de permanencia es de aproximadamente 5 meses.
Más de 6 meses a 1 año	N/A	Representa una transición hacia una mayor estabilidad.
Más de 1 año	N/A	Los empleados que permanecen más tiempo podrían estar en roles más estables.

#### 4.2.2 ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

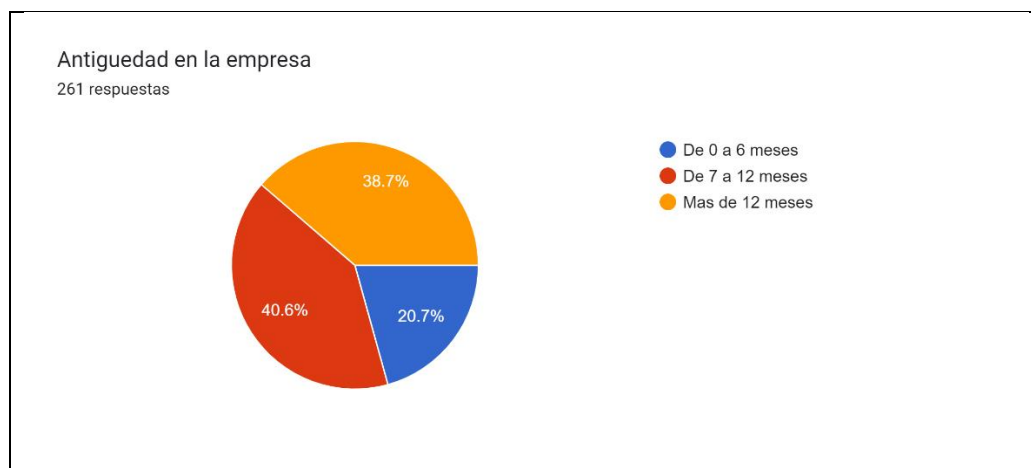
**Ilustración 6. Gráfico Rango de Edad**



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos reflejan que el 41% de la población alcanzada son jóvenes entre 18 y 25 años, lo que demuestra que son estos jóvenes son los que sienten el deseo de optar por una oportunidad en el ámbito laboral de los *call centers* lo que indica que este rubro brinda muchas oportunidades para este sector. Es posible que este grupo tenga menos experiencia laboral, pero más disposición de adaptarse a cambios sin importar si cuentan con experiencia laboral o no, por otro lado, el 12.6% de la población están dentro de un rango de edad de 31 a 35 años un porcentaje mínimo en comparación con la población joven lo que demuestra a personas que buscan un trabajo estable ya que no pueden acceder a oportunidades laborales relacionadas con sus carreras profesionales.

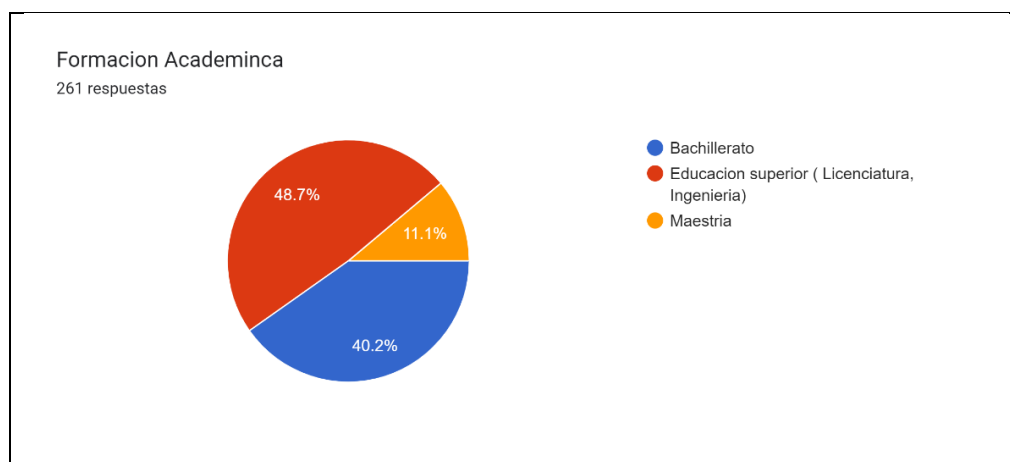
### Ilustración 7. Gráfico Antigüedad en la empresa



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos reflejan que el 40.6% de los colaboradores tienen una antigüedad laboral de 7 a 12 meses lo que indica que gran parte de la población está en su primer año por lo que refleja un crecimiento reciente en el equipo, por otro lado, con el 20.7% los colaboradores cuentan con antigüedad de 0 a 6 meses indicando que son nuevos en la organización y muchos de ellos apenas han terminado el periodo de entrenamiento y poco a poco se van adaptando a la organización, esto representa a los empleados más nuevos quienes probablemente estén en un proceso de adaptación. La mayoría de los agentes de servicio al cliente con un 61.3% tienen menos de un año en la organización lo que refleja una alta incorporación de nuevos empleados.

### Ilustración 8. Gráfico Formación académica



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos reflejan que el 48.7% casi la mitad de los encuestados están activos cursando una licenciatura o ingeniería en la universidad lo que refleja un equipo con un nivel académico que busca crecer profesionalmente en la organización. Por otro lado, el 40% de la población solo culminó su bachillerato lo que refleja una población relativamente joven que acaba de salir del colegio y buscan obtener experiencia laboral y con un 11% tenemos una población con maestría gente muy preparada que buscan crecer en la organización y ya sea por su edad no logran obtener un empleo en base a su experiencia.

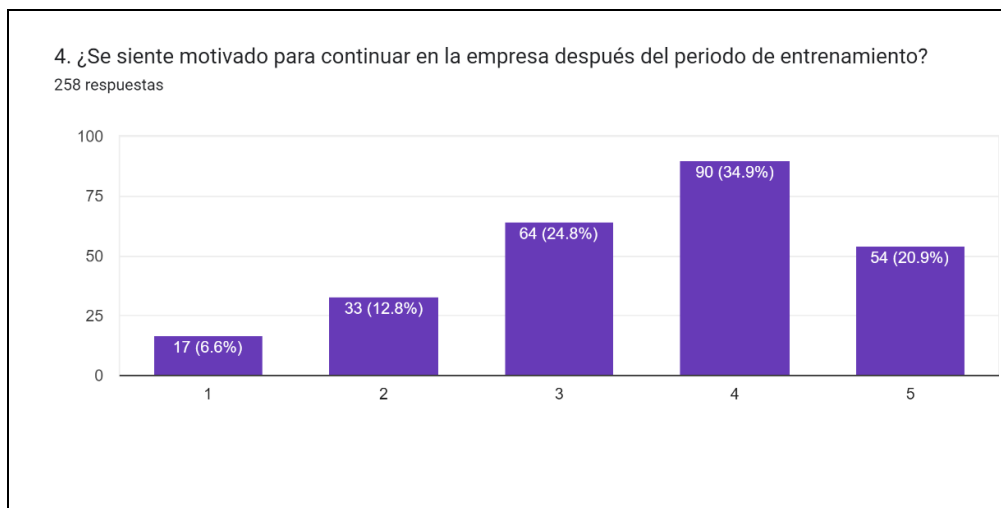
### Ilustración9. Gráfico Entrenamiento recibido



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos con 106 respuestas que representan el 40.6% consideran que el entrenamiento fue bueno, lo cual indica que obtuvieron los recursos necesarios para desempeñar sus funciones y con 52 respuestas (21.5%) valoraron altamente la calidad del entrenamiento, por otro lado representando una minoría con 12 respuestas que representan el 4.6% consideran que el entrenamiento no fue el más adecuado y a su vez con 22 respuestas con el 8% manifestaron una insatisfacción pero la mayoría de los empleados tiene una percepción muy positiva de su periodo de entrenamiento en la organización.

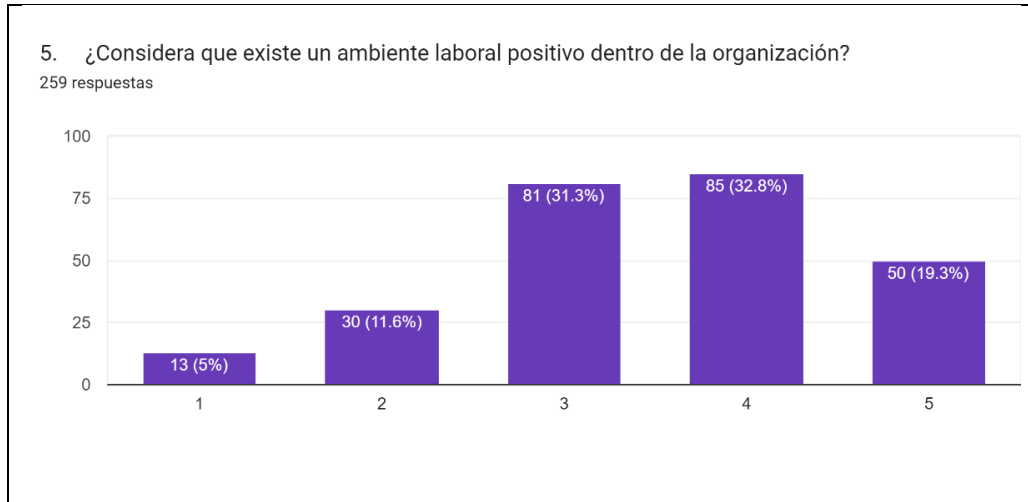
### Ilustración 10. Gráfico Motivación



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos con 90 respuestas que representan el 34.9% manifestaron estar motivados cuentan con una percepción positiva al culminar con su entrenamiento, pero con un resultado de 54 repuestas que representan el 20.9% se observan empleados muy motivados que tuvieron una experiencia gratificante. Por otro lado, con 17 repuestas que representan el 6.6% reflejan que no cuentan con motivación alguna tras culminar su entrenamiento caso muy similar con las 33 respuestas 12. % expresan un nivel bajo de motivación lo que podría estar relacionado con la experiencia o expectativas de su entrenamiento. Lo que sugiere que hay oportunidades para fomentar la motivación una vez culminando este proceso.

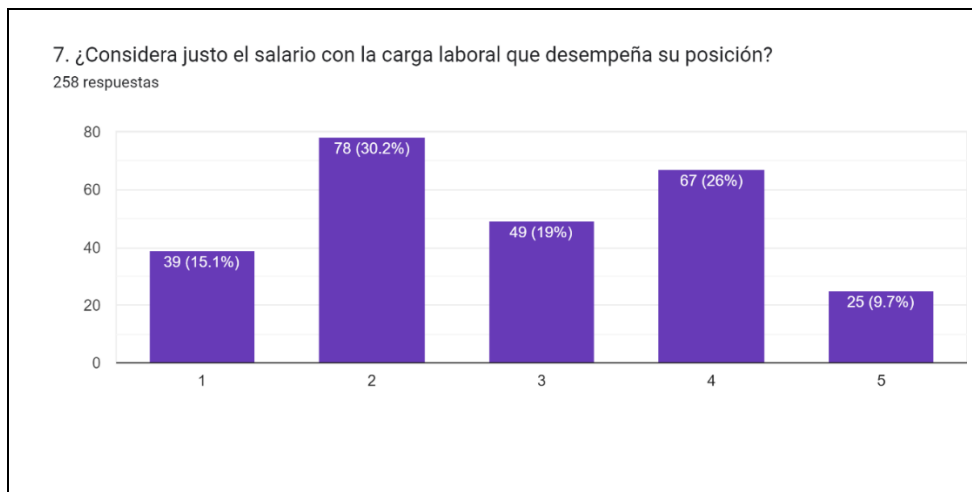
### Ilustración 11. Gráfico Ambiente laboral



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos con un 52.1% de los niveles 4 y 5 se observa una percepción positiva de los agentes de servicio al cliente lo cual indica que hay consideran un ambiente laboral agradable y se sienten a gusto con la organización. Con 81 (31.3%) respuestas manejan una posición neutral no cuentan con una percepción clara ni a favor ni en contra por lo que hay que trabajar en mejorar la comunicación y el clima laborar para que se logre obtener una respuesta clara. Con un 16.6% de los niveles 1 y 2 no consideran un ambiente laborar agradable lo cual puede estar relacionado con su primera experiencia laboral generando estrés o bien no comparten la cultura organizacional de empresa la cual esta estandarizada y hay muchas cosas que se toman en cuenta de otros países como celebraciones que no están en la cultura de Honduras.

### Ilustración 12. Gráfico Salario-carga laboral

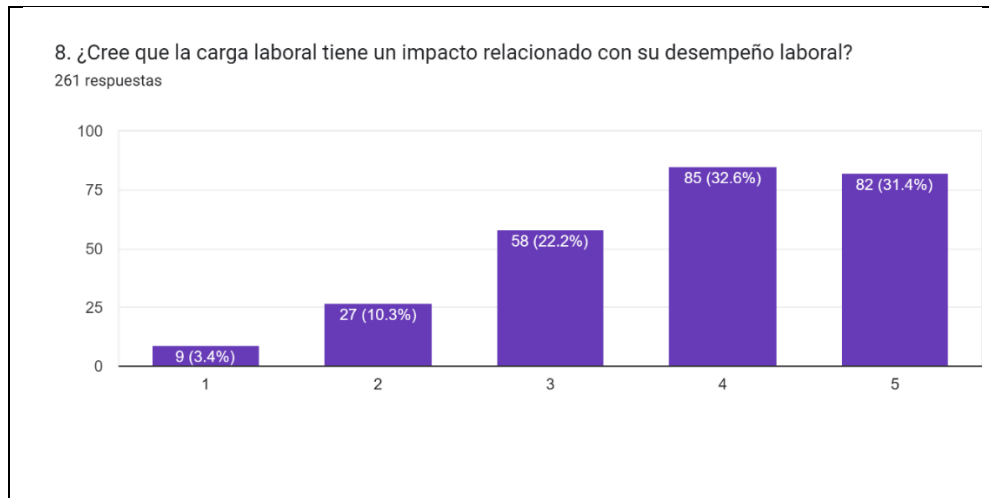


Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos del total de la población encuestada muestran que un 30.2% en el nivel 2 tienen una percepción negativa de su salario lo cual indica que no consideran su salario justo en relación con su carga laboral. Con 9.7% el porcentaje más bajo en el nivel 5 y 26% en el nivel 4 sumando un 35.7% del total de las personas encuestadas consideran justo su salario en relación con su carga laboral manteniendo una actitud positiva en su desempeño en su puesto de trabajo. El 15.1 % de las personas encuestadas no consideran al salario justo en relación con su carga laboral que puede ser por su nivel educativo (algunos han terminado su carrera universitaria

y algunos otros tienen maestría). El salario que se les paga a los agentes del servicio al cliente es mayor al salario mínimo promedio vigente en Honduras (L.13,156.53.)

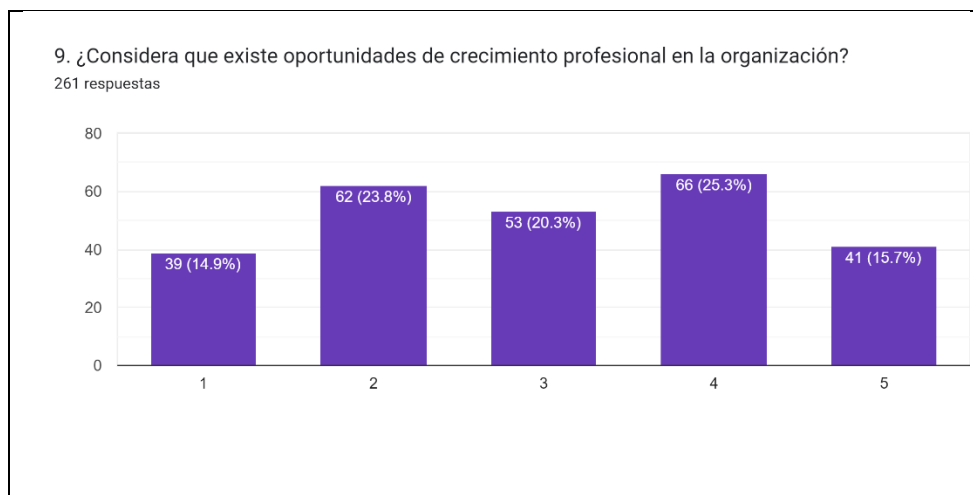
**Ilustración 13. Gráfico Carga laboral**



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos del total de la población encuestada muestran que un 32.6% en el nivel 4 y el 31.4 % en el nivel 5 (64% 167 personas) tienen una percepción alta de que la carga laboral tiene un gran efecto en el desempeño laboral. Con 3.4 % el porcentaje más bajo en el nivel 1 (9 personas) manifiestan que la carga laboral no tiene un gran impacto en el desempeño laboral. Esto podría deberse a que muchos de las personas encuestadas tienen habilidades y competencias por su nivel académico mostrando satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y muy buenas relaciones con los clientes.

**Ilustración 14. Gráfico Crecimiento laboral**



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos del total de la población encuestada muestran que un 15.2% en el nivel 5 y el 25.3 % en el nivel 4 (41% 107 personas) tienen una percepción alta de que hay oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa. Con 14.9 % el porcentaje más bajo en el nivel 1 (39 personas) manifiestan que el desarrollo de personal en la empresa es poco probable. Menos de la mitad de las personas encuestadas manifiestan que existe oportunidades de crecimiento profesional en la organización lo que puede hacer que la empresa cree una cultura de crecimiento profesional ya que este crecimiento se convierte en un factor diferenciador clave para las organizaciones.

### Ilustración 15. Gráfico Recomendación



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Los resultados obtenidos del total de la población encuestada muestran que un 18.8% en el nivel 5 (49 personas) estarían dispuestos a recomendar a un amigo familiar a laborar en la organización y un 6.9 % (18 personas) es poco probable que recomienden a algún amigo o familiar a laborar en la organización.

Los empleados más felices y satisfechos y comprometidos tienen más probabilidades de permanecer en la organización y recomendar a un amigo o familiar a trabajar en la empresa, esto le ahorra dinero a la organización al no tener que asignar tiempo y recursos a la contratación, reclutamiento y la incorporación de nuevos talentos.

#### 4.2.1 ENTREVISTA A LOS GERENTES

1. ¿Qué aspectos considera que influyen más en la decisión de los empleados de permanecer o dejar la empresa en su departamento?

Las respuestas manifiestan elementos claves que influyen en la decisión de los empleados de permanecer o dejar la empresa, para el Gerente1 la importancia del salario y beneficios, las oportunidades de crecimiento y la estabilidad laboral; el Gerente2 destaca que los jóvenes que cuentan con el apoyo de sus padres se sienten menos comprometidos con el trabajo en la empresa; Gerente3 menciona que tanto los factores emocionales como la parte monetaria son fundamentales para que los empleados permanezcan en la empresa. La retención de personal depende de salario, beneficios y reconocimientos para garantizar un ambiente laboral satisfactorio y retener a los empleados.

2. ¿Cómo es el ambiente laboral en su departamento y cómo cree que esto afecta la retención de personal?

Al analizar las respuestas sobre el ambiente laboral y el impacto en la retención del personal existen diferentes puntos de vista sobre el ambiente dentro de los equipos en relación con la retención del personal, para Gerente1 la comunicación y el equilibrio entre los equipos son factores

fundamentales para un buen ambiente laboral y la retención de los empleados; Gerente2 menciona que, aunque el ambiente laboral es bueno, el estrés representa un factor significativo, sugiere aplicar incentivos para aminorar el estrés y fomentar la retención de los empleados. Gerente3 se esfuerza por establecer un ambiente positivo y valorar a los empleados, enfrentando el reto de adaptarse a las diferentes expectativas.

De manera general, la retención de personal depende de cómo la empresa gestiona, satisface y adapta las necesidades tanto individuales como de los equipos con factores como la comunicación, el reconocimiento y el estrés laboral.

3. Desde su punto de vista, ¿qué tan satisfactorias son las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que se ofrecen a los empleados?

Las respuestas de los entrevistados coincidieron en que, si existen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional; pero, aunque existan, la calidad de apoyo y la línea necesaria para extender las oportunidades varían, lo que afecta la perspectiva de los colaboradores sobre la seguridad de los diferentes programas de crecimiento dentro de la empresa.

4. ¿Qué papel juegan la compensación y los beneficios en la satisfacción y retención de los empleados en su departamento?

De manera general las respuestas indican que tanto la compensación como los beneficios son esenciales para la satisfacción y la retención de los empleados, Gerente1 y Gerente2 enfatizan en la importancia de los incentivos no monetarios como el reconocimiento y el trabajo en equipo que contribuyen a mantener un ambiente de trabajo positivo; para Gerente3 la compensación monetaria es la principal motivación. Para lograr la retención y la satisfacción laboral las empresas se deben considerar este tipo de incentivos.

5. ¿Considera que factores externos como el equilibrio entre la vida laboral y personal influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa o dejarla?

Las respuestas indican que los factores externos influyen significativamente en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa o dejarla, estos factores pueden variar, los colaboradores de manera general pueden enfrentar diferentes dificultades emocionales, problemas familiares, cambio de ciudad, otras prioridades como estudios; que afectan su bienestar no solo físico sino también emocional. Por lo cual las empresas deben brindar el apoyo necesario a sus empleados para lograr su permanencia.

6. ¿Qué tan motivados están los empleados en su departamento?

Se muestran diferentes actitudes sobre la motivación en el departamento, Gerente1 manifiesta una motivación positiva, pero al mismo tiempo es vulnerable con respecto al cansancio; Gerente2 muestra una motivación fragmentada con un porcentaje comprometido por los incentivos y otro completamente desinteresado. Gerente3 refleja una motivación baja la cual es afectada por niveles de estrés, cansancio físico y mental, bajos salarios y por no ser valorados. Para lograr

mejorar la motivación en este departamento, es importante mantener un equilibrio entre la carga laboral, el bienestar físico y emocional, la compensación e incentivos.

7. ¿Qué factores contribuyen a su nivel de motivación?

Gerente1 menciona que los factores que contribuyen al nivel de motivación se centra en factores extrínsecos; como ser el salario, diferentes incentivos, el control en los horarios de trabajo, el valor de la autonomía y aspectos que se relacionan con la motivación intrínseca como ser la flexibilidad, en cambio Gerente2 su orientación es hacia la motivación intrínseca, su enfoque son las metas personales, crecimiento individual y autoestima; Gerente3 recalca la motivación extrínseca de la compensación o salarios mostrando una crítica cuando estos se limitan. Cada uno refleja una perspectiva diferente sobre la motivación.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se especifican las conclusiones y recomendaciones con respecto al plan de acción para reducir la rotación y fortalecer la retención del personal implementando diferentes estrategias para mejorar la satisfacción y la lealtad de los empleados y reducir la rotación.

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Los datos indican que un porcentaje considerable de los agentes de servicio al cliente ve el salario y los beneficios como elementos fundamentales para su satisfacción laboral y su permanencia en la empresa. Los resultados también muestran que el 35.7% de los empleados evalúan de manera positiva la relación entre salario y carga de trabajo, subrayando la importancia de una compensación competitiva. Además, las entrevistas con gerentes respaldan la idea de que el reconocimiento y los incentivos son cruciales para la retención del talento.
2. Con un 52.1% de los agentes de servicio al cliente manifiestan una percepción favorable del ambiente laboral, lo que indica un avance en la creación de un entorno agradable y colaborativo. No obstante, la motivación, evidenciada por un 34.9% que se siente estimulado después de su formación, puede ser aún más fortalecida a través de estrategias específicas que aumenten el compromiso. Las opiniones de los gerentes destacan la necesidad de equilibrar la carga de trabajo y promover una comunicación interna efectiva.
3. El 41% de los agentes cree que la empresa brinda oportunidades para el crecimiento profesional, lo que resalta el esfuerzo de la organización en promover el desarrollo interno. Las entrevistas sugieren que estas oportunidades deben ser mejoradas a través de rutas claras de promoción y programas de capacitación que se alineen con las expectativas de los empleados.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Crear programas de incentivos, mejorar la comunicación interna, brindar oportunidades de crecimiento profesional para aminorar los problemas de insatisfacción laboral y promover la retención de personal.
2. Se recomienda que ResuelveHN revise y mejore los beneficios y salarios; factores críticos en la rotación de personal, por lo que se debe asegurar que los empleados reciban una compensación competitiva y los beneficios adecuados como ser: bonos por buen desempeño, seguro médico, diferentes programas de bienestar social, horarios flexibles y tiempo compensatorio; factores importantes para que los empleados puedan mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal.
3. Ofrecer programas de desarrollo profesional, capacitación continua, ascensos lo que ayudará a reducir la rotación y a cultivar una cultura organizacional sólida e impactará positivamente en los empleados fomentando la lealtad y pertenencia a largo plazo.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Plan de acción para reducir la rotación de los agentes de servicio al cliente y fortalecer la retención del talento en ResuelveHN.

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta se basa en la necesidad urgente de abordar la elevada rotación de personal en ResuelveHN, un problema que afecta tanto a la estabilidad de la empresa como a la eficiencia operativa. La alta rotación de los agentes de servicio al cliente genera costos significativos relacionados con el reclutamiento y la capacitación de los nuevos colaboradores, además de disminuir la calidad del servicio brindado a los clientes, lo que puede afectar la imagen y la competitividad de la empresa.

Las estrategias propuestas tienen como objetivo abordar de manera integral los factores que inciden en la rotación de personal, promoviendo no solo una mayor retención del personal, sino también una mejora en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Al implementar programas de incentivos, bienestar, formación continua y planes de crecimiento y desarrollo profesional, se busca fomentar un ambiente laboral positivo y motivador que permita a los empleados sentirse valorados y respaldados en su crecimiento dentro de la empresa. De esta manera, se espera no solo reducir los costos asociados a la rotación, sino también mejorar la calidad de servicio al cliente, ya que agentes capacitados y comprometidos brindan un mejor rendimiento, lo cual impacta directamente en la percepción y lealtad de los clientes.

Asimismo, optimizar los procesos de reclutamiento y selección para asegurar que los nuevos colaboradores sean los idóneos para el puesto y estén alineados con la cultura organizacional, contribuirá a fortalecer la estabilidad laboral y disminuir la desvinculación. La implementación de estas estrategias no solo tendrá un impacto positivo en la retención de los empleados, sino que también contribuirá al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

El propósito de la siguiente propuesta es tratar los factores claves que inciden en la elevada rotación de personal en ResuelveHN, mediante la implementación de estrategias integrales que fomentan la retención del talento humano y optimicen la estabilidad laboral de la organización. Los objetivos específicos que se buscan alcanzar son los siguientes:

1. Reducir la rotación de los agentes de servicio al cliente en la organización para reducir los gastos relacionados con el reclutamiento y el entrenamiento, al tiempo que se fomente una mayor estabilidad laboral.
2. Optimizar el proceso de reclutamiento y selección mediante la implementación de estrategias efectivas para la atracción y retención de los agentes de servicio al cliente, asegurando una alineación entre las necesidades de la organización y las expectativas de los empleados.

3. Implementar programas de incentivos y bienestar que proporcionen una compensación justa, disminuyan el estrés laboral y fomenten un ambiente positivo para los agentes de servicio al cliente.
4. Establecer planes de desarrollo profesional bien definidos que incluyan formación continua y oportunidades de crecimiento, fortaleciendo así el compromiso y el sentido de pertenencia de los agentes de servicio al cliente.
5. Mejorar la calidad del servicio al cliente al retener a los agentes de servicio al cliente capacitados y motivados de esta forma la empresa será vista como algo atractivo.

## **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1 DESCRIPCIÓN**

La presente propuesta está diseñada para implementar estrategias que permitan reducir la rotación de agentes de servicio al cliente del *call center* ResuelveHN. El plan incluirá los procesos de inducción y adaptación, evaluación de remuneraciones y beneficios y oportunidades de desarrollo profesional para garantizar una integración efectiva de los nuevos colaboradores, conservar la competitividad de la empresa en términos de compensación y fomentar el desarrollo continuo de los empleados. El plan tiene como propósito mejorar la experiencia del empleado en su relación con la empresa e incrementar la satisfacción y el compromiso, sino también tener una mayor productividad y retención del recurso humano.

#### **6.4.1.1 DESARROLLO**

##### **6.4.2.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN**

El objetivo es disminuir la rotación de los agentes de servicio al cliente durante el primer año en la organización, aumentando la confianza y productividad de las nuevas adquisiciones.

Implementación de acciones:

- Programa de inducción extendido
- Sistema de acompañamiento y mentoría
- Evaluación continua mediante la aplicación de encuestas

##### **6.4.2.1.1 PROGRAMA DE INDUCCIÓN EXTENDIDO**

Objetivo: Ofrecer una formación completa y gradual a los nuevos empleados para asegurar su integración técnica, cultural y profesional mediante las siguientes acciones:

#### **1. DISEÑO DEL PROGRAMA:**

- Colaborar con el departamento de recursos humanos para desarrollar un plan que incluya:
  - a. Formación técnica: Capacitación en herramientas, sistemas y procesos relacionados con la atención al cliente

- b. Habilidades interpersonales: Fomentar la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la empatía mediante charlas mensuales impartida por recursos humanos.
  - c. Cultura organizacional: Transmitir valores, misión, visión y normativas internas de la empresa.
- Establecer un cronograma de actividades distribuidas en módulos mensuales a lo largo de los primeros 6 meses.
  - Incluir actividades prácticas, talleres y dinámicas grupales.
2. IMPLEMENTACIÓN
- Diseñar y asignar un calendario estructurado a un responsable durante cada etapa del proceso que garantice un aprendizaje progresivo.
  - Establecer sesiones de retroalimentación quincenales para evaluar el progreso de los agentes de servicio al cliente.
  - Garantizar la disponibilidad de materiales de apoyo, como manuales y guías digitales.
3. SEGUIMIENTO
- Designar responsables para supervisar el cumplimiento del programa.
  - Realizar reuniones mensuales con los agentes de servicio al cliente para resolver inquietudes y ajustar los contenidos si es necesario.

**Tabla 3. Calendario de inducción extendido**

Calendario De inducción Extendido			
Semana	Etapas/Enfoque	Actividad clave	Responsable
1--2	Inducción inicial	Capacitación en procesos y políticas internas	Entrenador
3--4	Herramientas y sistemas	Uso de CRM, plataformas de comunicación, etc.	Entrenador
5--6	Manejo de casos comunes	Resolución de problemas frecuentes	Supervisor de operaciones
7--8	Comunicación efectiva	Técnicas de comunicación y empatía	<i>Mentor especialista en soft skills</i>
9--10	Resolución de conflictos	Estrategias para manejar clientes difíciles	Mentor Experto en atención al cliente
11--12	Evaluación intermedia	Análisis de desempeño y brechas	Gerente de operaciones
13--14	Personalización del servicio	Cómo adaptarse a las necesidades del cliente	<i>Top performer</i>
15-16	<i>Feedback</i> y mejora continua	Integración de aprendizajes previos	Supervisor de operaciones
17-18	Simulacros prácticos	Prácticas con casos simulados	<i>Associate trainers</i>
19-20	Evaluación final	Revisión integral del aprendizaje	Gerente general
21-24	Seguimiento	Refuerzo y ajustes específicos	Supervisores asignados

**Tabla 4. Formato de reuniones quincenales**

<b>Formato de Reuniones quincenales</b>		
<b>guía</b>	<b>Puntos por tratar</b>	<b>Tiempo</b>
Bienvenida y repaso	Introducción de puntos a tratar	5 minutos
Revisión de progreso	Evaluar el avance de los agentes	10 minutos
Retroalimentación específica	Uso del FODA	10 minutos
Plan de acción	Asignar tareas y recursos para cumplir objetivos	5 minutos
Espacio y preguntas de discusión	Resolver dudas y preguntas	5 minutos
Cierre	Resumen de acuerdos alcanzados	5 minutos

**6.4.2.1.2 SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO Y MENTORÍA**

Objetivo: Facilitar la adaptación de los nuevos agentes de servicio al cliente con ayuda de mentores experimentados.

**INSTRUCCIONES:**

**1. SELECCIÓN DE MENTORES:**

- En colaboración con el departamento de operación identificar a agentes de servicio al cliente que destaquen por su rendimiento en la atención del servicio al cliente y que cuenten con una experiencia notable dentro de la organización
- Evaluar las capacidades de liderazgo y comunicación de los posibles agentes seleccionados para ser los mentores asignados.

**2. FORMACIÓN DE MENTORES:**

- Organizar talleres mensuales sobre técnicas de acompañamiento eficaz, así como el manejo de una retroalimentación constructiva y estrategias de motivación que serán impartidos por recursos humanos.

**3. ASIGNACIÓN DE MENTORES:**

- Cada nuevo agente de servicio al cliente tendrá un mentor asignado durante sus primeros 6 meses en la organización.
- Organizar sesiones semanales de 15 minutos entre el mentor y el agente de servicio al cliente para lograr aclarar dudas y de esta forma brindar una orientación clara sobre las funciones establecidas

**4. SEGUIMIENTO:**

- Solicitar informes semanales en el cual los mentores documenten el avance de sus pupilos.
- Realizar evaluaciones periódicas de la relación entre el mentor y el agente de servicio al cliente para asegurar su eficacia.

**Tabla 5. Plan de formación de mentores**

Plan de formación de Mentores			
Taller	Duración	Contenido	Fecha
Técnicas de acompañamiento eficaz	4 horas	Escucha activa y empatía, Rol del mentor en la adaptación del agente	01-Feb
Retroalimentación Constructiva	3 horas	Estrategias para proporcionar retroalimentación efectiva, Uso de un enfoque positivo para corregir errores	01- marzo
Estrategias de motivación y Liderazgo	5 horas	Técnicas para inspirar confianza en los nuevos agentes, Como ser un modelo de liderazgo en el entorno laboral	01- abril

#### 6.4.2.1.3 EVALUACIÓN DE CONTINUA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Objetivo: Diagnosticar dificultades, evaluar la satisfacción y actuar de manera oportuna a los resultados obtenidos.

#### INSTRUCCIONES:

##### 1. DISEÑO DE LA ENCUESTA.

- Utilizar una plataforma digital para la creación de una encuesta fácil de manejar como *Google Forms* y *SurveyMonkey*.
- Establecer preguntas puntuales y concretas sobre:
- Preguntas que debe incluir:
  - Satisfacción laboral: En una escala de 1-10 cómo calificaría su satisfacción laboral en el trabajo?
  - ¿Qué aspectos disfruta más en su trabajo?
  - Que cambios se deben hacer en la organización
  - Percepción sobre la carga laboral en la organización: ¿Considera justo la carga laboral actualmente?
  - ¿Ha experimentado estrés relacionado con el flujo de llamadas recibido?
  - Valoración del programa de inducción extendido y mentoría: ¿El programa de inducción le ayudo a comprender sus responsabilidades?
  - ¿Qué tan efectivo fue el acompañamiento de su mentor?
  - Identificación de posibles mejoras o problemas encontrados: ¿Que dificultades ha encontrado en su rol de agente de servicio al cliente?
  - ¿Qué sugerencias tienen para mejorar su experiencia laboral?

##### 2. APLICACIÓN

- Realizar las encuestas mensuales durante los primeros seis meses de los nuevos agentes de servicio al cliente, estableciendo un cronograma de encuestas mensuales de la siguiente manera:
  - Primera encuesta: 2 semanas después de la inducción
  - Encuestas subsecuentes: Cada mes durante los primeros seis meses.

- Compartir el objetivo de las encuestas a través del departamento de Recursos Humanos y en colaboración con los supervisores y gerentes de operaciones para lograr obtener respuestas honestas mediante los siguientes canales de comunicación:
  - Correo corporativo: Se enviaría el link de la encuesta.
  - Reuniones semanales: Recursos humanos y supervisores explicarían la importancia de la encuesta para la mejora continua.

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Realizar el análisis de los datos obtenidos y realizar informes mensuales mediante la utilización de plataformas de análisis como:
  - *Google Sheet*: Para organizar y visualizar los datos obtenidos.
  - Herramientas de análisis avanzado: *Power BI* para identificar patrones y tendencias.
  - Reporte mensual: Diseño de un informe el cual contenga la siguiente información:
    1. Resumen ejecutivo con hallazgos claves
    2. Gráficas y datos sobre niveles de satisfacción, carga laboral y percepción del programa.
    3. Áreas críticas identificadas y recomendaciones

### 4. ACCIONES DE MEJORA

- Organizar reuniones con Recursos Humanos y todos los departamentos involucrados mediante la plataforma de *Microsoft teams* para asegurar la participación de todos e implementar una plantilla prediseñada para documentar acuerdos y compromisos.

Los resultados esperados: Este Plan tiene como objetivo reducir la rotación de los agentes de servicio al cliente en 225% durante su primer año en la organización, mejorando su adaptación al incrementar el nivel de satisfacción en un 75%, según las encuestas realizadas. Asimismo, busca acelerar el tiempo necesario para que las nuevas adquisiciones alcancen su desempeño óptimo. Además, se pretende fortalecer el ambiente laboral al promover un entorno de apoyo mutuo y colaboración entre los empleados. Este enfoque no solo se centra en retener talento, sino también en consolidar una base sólida para fomentar la estabilidad de los empleados en la organización.

#### **6.4.2.2 PLAN DE EVALUACIÓN DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS**

El objetivo es establecer una remuneración equitativa y competitiva que se ajuste a las tendencias del mercado y a la carga laboral, proporcionando incentivos y beneficios adicionales que reconozcan el desempeño, aumenten la motivación y favorezcan el bienestar integral de los empleados.

Implementación de acciones:

- Benchmarking
- Programa de bonificaciones
- Programa de beneficios

#### 6.4.2.2.1 BENCHMARKING

El objetivo es realizar un análisis comparativo sobre los salarios ofrecidos en los *call centers* en Tegucigalpa y de esta forma evaluar la competitividad en el mercado local.

##### INSTRUCCIONES:

#### 1. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE ASESORÍA.

- Identificar y contratar una empresa consultora especializada en Recursos Humanos que cuente con experiencia en análisis de benchmarking salarial.
- Solicitar un plan detallado el cual debe incluir un cronograma y metodología que incluirá el estudio.

#### 2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Obtener la información sobre los salarios y compensaciones que ofrecen los *call centers* en Tegucigalpa.
- Verificar que el análisis contenga datos actualizados y representativos del mercado.

#### 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Realizar la comparación de los salarios actuales de los agentes de servicio al cliente con los resultados obtenidos en el estudio.
- Identificar las diferencias en salarios ofrecido por la competencia.
- Proponer un ajuste en los salarios de los agentes de servicio al cliente.

#### 3. PRESENTACION DE RESULTADOS

- Presentar un informe que contenga los hallazgos principales, recomendaciones y costos asociados.
- Enviar este informe a la sede principal para su evaluación y aprobación.
- Proponer un ajuste en los salarios de los agentes de servicio al cliente

#### 6.4.2.2.2 PROGRAMA DE BONIFICACIONES

El objetivo es implementar un sistema de recompensas basado en el rendimiento con el fin de reconocer los logros obtenidos mediante el esfuerzo puesto en la realización de su trabajo.

##### INSTRUCCIONES

#### 1. Definición de los KPI

- Establecer los indicadores claves de desempeño para los agentes de servicio al cliente en la organización y se trabajara en conjunto con el departamento de operaciones.

- Asegurarse que los KPI sean SMART: claros, alcanzables y medibles.
2. Diseño del esquema de incentivos
    - Establecer bonificaciones mensuales.
    - Establecer cantidades específicas y criterios de asignación
  3. Comunicación del programa
    - Elaborar una guía explicativa que detallé los criterios y procedimientos del sistema de incentivos.
    - Organizar reuniones informativas y socializarlo por todos los canales de comunicación de la organización como ser correo electrónico, Microsoft teams y WhatsApp
  4. Seguimiento y ajuste
    - Estas es constante monitoreo del programa y revisarlo cada tres meses para evaluar su impacto y realizar ajustes si es necesario

#### 6.4.2.2.3 PROGRAMA DE BENEFICIOS

El objetivo es ampliar la oferta de beneficios con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados y aumentar su satisfacción en el trabajo

#### INSTRUCCIONES

##### 1.ENCUESTA DE NECESIDADES

- Elaborar una encuesta virtual utilizando Google Forms para identificar los beneficios más llamativos para los colaboradores.
- Incluir preguntas relacionadas con sus preferencias tales como:
  - Programas de bienestar (acceso a gimnasios, sesiones de terapia)
  - Días de descanso compensatorio
  - Horarios laborales flexibles

##### 2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Analizar la información obtenida para identificar las opciones más demandadas por los agentes de servicio al cliente.

##### 3. NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

- Contactar a proveedores externos para servicios especiales tales como descuentos en gimnasios, centros de entretenimientos, restaurantes y programas de formación.
- Buscar alianzas estratégicas para lograr obtener precios especiales para la empresa.

##### 4. IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

- Comunicar los beneficios nuevos a los empleados a través de *Microsoft teams* y convocar reuniones informativas.
- Publicar los nuevos beneficios en el catálogo de la empresa y actualizarlo mensualmente.

## 5. SEGUIMIENTO

- Realizar evaluaciones anuales del impacto del programa mediante una encuesta de satisfacción.

Resultados esperados: Elevar la satisfacción laboral y la percepción de equidad en la remuneración entre los agentes de servicio al cliente. Disminuir la tasa de rotación mediante la implementación de compensaciones y beneficios que sean competitivos en el mercado

Fomentar la motivación y el rendimiento, a través de bonificaciones que estén alineadas con los objetivos bien definidos.

Tiene como objetivo ajustar los salarios, sino que también cultivar un ambiente que reconozca e incentive a los empleados, garantizando su bienestar y lealtad a largo plazo.

### **6.4.2.3 PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL**

El objetivo es fomentar el desarrollo profesional de los agentes de servicio al cliente mediante la implementación de programas de capacitación continua, planes de carrera estructurados y evaluaciones de desempeño periódicas, para fortalecer sus habilidades, fomentar su crecimiento dentro de la organización y mejorar su compromiso laboral.

Implementación de acciones:

- Programa de capacitación continua
- Plan de carrera

#### *6.4.2.3.1 PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA*

El objetivo es establecer un trayecto profesional claro y accesible para los agentes de servicio al cliente fomentando el crecimiento interno dentro de la organización

INSTRUCCIONES:

#### 1.DISEÑO DEL CALENDARIO DE CAPACITACIONES

- Colaborar con Recursos Humanos y el equipo de operaciones para identificar las necesidades de formación de los agentes de servicio al cliente.
- Categorizar las capacitaciones en:
  - Habilidades interpersonales: Comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo.
  - Gestión del estrés: Estrategias prácticas para enfrentar situaciones de alta presión.
  - Impartir talleres presenciales una vez al mes.
  - Proporcionar certificados de participación para motivar a los colaboradores

#### 2. ACCESO A CURSOS EN LINEA

- Seleccionar una plataforma de aprendizaje como *coursera* o *LinkedIn Learning*.
  - Establecer un calendario semanal y designar 30 minutos dentro del horario laboral de los agentes de servicio al cliente.
3. IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES Y CERTIFICACIONES
    - Impartir talleres presenciales una vez al mes.
    - Proporcionar certificados de participación para motivar a los colaboradores
  4. SEGUIMIENTO Y EVALUACION
    - Realizar evaluaciones periódicas cada 3 meses para conocer el impacto de las capacitaciones en el desempeño de los agentes
    - Ajustar el calendario y contenido según las necesidades que surjan.

#### 6.4.2.3.2 PLAN DE CARRERA

El objetivo es establecer un trayecto profesional claro y accesible para los agentes de servicio al cliente y fomentando el crecimiento interno dentro de la organización

##### 1. DEFINICION DE TRAYECTORIA PROFESIONAL

- Identificar las fortalezas de los agentes de servicio al cliente y documentar los posibles roles a los que pueden aspirar.
- Definir el perfil necesario para cada puesto.
- Crear un mapa visual de desarrollo profesional

##### 2. FORMACIÓN DE MENTORES

- Seleccionar 15 empleados sobresalientes y con muy buenos resultados en su capacidad para resolver problemas para actuar como mentores.
- Proporcionar capacitación en técnicas de mentoría, comunicación y liderazgo.
- Asignar un mentor a cada agente interesado en crecer en la organización.

##### 3. COMUNICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

- Diseñar documentos claros sobre los pasos necesarios para crecer en la organización.
- Socializar esta información a través de *Microsoft teams* y la plataforma de *Ceridian*.
- Realizar reuniones mensuales para aclarar dudas.
- Proporcionar certificados de participación para motivar a los colaboradores

##### 4. RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN

- Promover agentes que cumplan con los criterios establecidos en cada puesto.
- Anunciar públicamente los avances de los empleados para reforzar la motivación.

Resultados esperados: Aumentar la efectividad y eficiencia de todos los agentes de servicio al cliente a través de la adquisición de nuevas habilidades, lo que incrementara su productividad y se contara con un personal altamente capacitado. Asimismo, se pretende reducir la rotación ofreciendo oportunidades claras de desarrollo y avance en la organización, con el fin de mejorar la percepción de los agentes sobre las posibilidades de progreso en la empresa.

## **6.5 MEDIDAS DE CONTROL**

### **6.5.1 PROCESO DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN**

El departamento de Recursos Humanos realizará acciones que permitirán a los nuevos empleados asegurar su integración, mejorar el rendimiento y facilitar el aprendizaje de las tareas a desempeñar lo que genera aspectos positivos para los colaboradores y la empresa como la motivación, la productividad y retención del personal.

Nivel de satisfacción del nuevo empleado: Mide la satisfacción de los empleados recién ingresados e incorporados al proceso de inducción de personal.

- **Medición:** Al finalizar el proceso de inducción se aplicarán encuestas de satisfacción después de la 1era semana, al mes y 3 meses después.
- **Indicador:** Promedio de calificación del nivel de satisfacción utilizando la escala de Likert de 1-5.

Nivel de satisfacción del nuevo empleado

Bueno: Calificación promedio de 4.5 a 5

Intermedio: Calificación promedio de 3.5 a 4.4

Malo: calificación promedio menor a 3.5

Tiempo promedio de adaptación: El tiempo que tarda un colaborador en adaptarse en su puesto de trabajo.

- **Medición:** Los supervisores realizarán revisiones periódicas sobre el desempeño y el nivel de adaptación de los nuevos colaboradores.
- **Indicador:** Tiempo de adaptación promedio en días o semanas.

Tiempo promedio de adaptación:

Bueno: Adaptación promedio menor o igual a 2 meses (8 semanas)

Intermedio: Adaptación promedio de 2 a 3 meses (8 a 12 semanas)

Malo: adaptación promedio mayor a 3 meses (Mas de 12 semanas)

Tasa de retención de los ingresos de nuevos empleados: Mide el porcentaje de los nuevos colaboradores que persisten en la empresa después de un periodo de tiempo de 3, 6 o 12 meses.

- **Medición:** Recursos Humanos dará seguimiento de la estabilidad o permanencia de los empleados de nuevo ingreso.
- **Indicador:** Porcentaje de los empleados que permanecen en la empresa después de un periodo de 3, 6 o 12 meses.

Tasa de retención de nuevos empleados:

Bueno: Retención del 91% o más de los agentes de servicio al cliente en los primeros 12 meses

Intermedio: Retención entre el 75% 90%

Malo: Retención menor al 75%

Cumplimiento de los objetivos de la Inducción de personal: Porcentaje de empleados que completan las capacitaciones determinadas durante el proceso de inducción.

- Medición: Recursos Humanos llevara un registro o control de las capacitaciones completadas.
- Indicador: Porcentaje de los empleados que completan en un 100 % el proceso de inducción de personal.

### 6.5.2 EVALUACIÓN DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

El analista de compensación y beneficios coordina y apoya en la gestión de los procesos de remuneración y control en la empresa, se encarga de mantener la información actualizada para asegurar una correcta toma de decisiones. Estas acciones por parte de la empresa hacen que aumente la satisfacción laboral y que mejore el desempeño de los empleados.

Competencia salarial: Comparación de los salarios internos de la empresa con los del mercado laboral (Analista de compensación y beneficios y una consultoría externa).

- Medición: Realizar estudio de los salarios en el mercado de las empresas con igual rubro y analizar si los sueldos son similares.
- Indicador: Porcentaje de la diferencia entre el salario interno de la empresa y el salario promedio del mercado.

Competencia salarial:

Bueno: Diferencia en el mercado menor o igual al 5%

Intermedio: Diferencia en el mercado entre el 6% y el 15%

Malo: Diferencia en el mercado mayor al 15%

Satisfacción de beneficios otorgados: Evaluación del grado de satisfacción de los colaboradores sobre los beneficios concedidos por la empresa.

- Medición: Encuesta de satisfacción sobre los beneficios ofrecidos.
- Indicador: Promedio de satisfacción de los empleados de los beneficios recibidos utilizando la escala de Likert de 1-5.

Satisfacción de beneficios otorgados:

Bueno: Calificación promedio de 4.5 a 5

Intermedio: Calificación promedio de 3.5 a 4.4

Malo: calificación promedio menor a 3.5

Índice de rotación de personal por remuneración: Porcentaje de empleados que dejan la empresa por insatisfacción en su remuneración y beneficios.

- Medición: Registro de la salida de empleados y entrevistas de salida.
- Indicador: Porcentaje de empleados que describen como principal motivo de salida el tema de remuneración y beneficios.

### 6.5.3 DESARROLLO PROFESIONAL

Invertir en programas de capacitación se considera un factor positivo para la empresa ya que promueve a la motivación de los empleados y aumenta la producción en la empresa.

Índice de participación en programas de capacitación: Mide la cantidad de empleados que participan en los programas de desarrollo profesional.

- Medición: Control y registro de la asistencia a las capacitaciones internas y externas.
- Indicador: Porcentaje de los colaboradores que finalizan al menos un curso de los impartidos en el transcurso del año.

Índice de participación en programas de capacitación:

Bueno: Participación igual o mayor al 90% de los empleados

Intermedio: Participación entre un 75% a 89%

Malo: Participación menor al 75%

La promoción interna tiene un efecto positivo en la actitud de los empleados, se sienten motivados, mejora el rendimiento y promueve la retención del talento humano.

Tasa de promoción interna: Mide el porcentaje de plazas vacantes para ser ocupadas por personal interno de la empresa.

- Medición: Análisis de las plazas disponibles y las promociones internas.
- Indicador: Porcentaje de plazas cubiertas por empleados internos en comparación con los externos.

Tasa de promoción Interna:

Bueno: Promoción del 35% o más de vacantes con personal interno

Intermedio: Promoción del 20% al 34%

Malo: Promoción menor al 20%

Los planes de carrera aumentan la satisfacción laboral, brindan oportunidades de desarrollo lo que permite una mayor retención del personal en la empresa.

Planes de carrera: Mide el porcentaje de empleados que logran alcanzar los objetivos en sus planes de carrera o desarrollo de crecimiento en un puesto de trabajo de mayor grado de responsabilidad.

- Medición: Revisión individual del avance de los planes de carrera de los empleados.
- Indicador: Porcentaje de colaboradores que han avanzado en sus planes de carrera y han logrado ser promovidos a un nuevo puesto de trabajo en un periodo de 1-2 años.

Grado de satisfacción por las oportunidades de crecimiento: Evaluación del grado de satisfacción de los empleados por las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

- Medición: Aplicar anualmente encuestas a los empleados sobre carreras y desarrollo profesional.
- Indicador: Calificación promedio del grado de satisfacción en una escala del 1-5 sobre las oportunidades de desarrollo profesional.

Grado de satisfacción por las oportunidades de crecimiento:

Bueno: Calificación promedio de 4.5 a 5

Intermedio: Calificación promedio de 3.5 a 4.4

Malo: calificación promedio menor a 3.

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

**Tabla 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Fase	Actividad	Descripción	M1	M2	M3	M4	M5	M6
<b>Plan de acción para el proceso de inducción y adaptación</b>	Programa de inducción extendido	a. Diseño del programa b. Implementación c. Seguimiento						
	Sistema de acompañamiento y mentoría	a. Selección de mentores b. Formación de mentores c. Asignación de mentores						
	Evaluación continua	a. Diseño de la encuesta b. Aplicación c. Análisis de resultados d. Acciones de mejora						
Fase	Actividad	Descripción	M1	M2	M3	M4	M5	M6
<b>Plan de evaluación de remuneración y beneficios</b>	Benchmarking	a. Contratación de servicios de asesoría b. Recolección de información c. Análisis de la información						
	Programa de bonificaciones	a. Definición de los KPI b. Diseño del esquema de incentivos c. Comunicación del programa						
	Programa de beneficios	a. Encuesta de necesidades b. Análisis de resultados c. Negociación con proveedores d. Implementación y socialización e. Seguimiento						
Fase	Actividad	Descripción	M1	M2	M3	M4	M5	M6

<b>Programa de desarrollo profesional</b>	Programa de capacitación continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diseño del calendario de capacitaciones</li> <li>b. Acceso a cursos en línea</li> <li>c. Implementación de talleres y certificaciones</li> <li>d. Seguimiento y evaluación</li> </ul>						
	Plan de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definición de trayectoria profesional</li> <li>b. Formación de mentores</li> <li>c. Comunicación de oportunidades de crecimiento</li> <li>d. Reconocimiento y promoción</li> </ul>						

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Programa de inducción extendido						
Sistema de acompañamiento y mentoría						
Evaluación continua						
Benchmarking						
Programa de bonificaciones						
Programa de beneficios						
Programa de capacitación continua						
Plan de carrera						

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

**Tabla 7. Detalle del presupuesto**

<b>Presupuesto Estimado Proceso de Inducción</b>		
Actividad	Costo	Detalle
<b>Proceso de inducción y adaptación</b>	Lps. 25,000.00	Materiales de apoyo, como manuales y guías digitales.
<b>Costo Proceso de Inducción</b>	<b>Lps. 25,000.00</b>	
<b>Presupuesto Estimado del Plan de Evaluación y Beneficios</b>		
<b>Plan de evaluación de remuneración y beneficios</b>	Lps. 35,100.00	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE ASESORÍA. Empresa consultora especializada en Recursos Humanos con experiencia en análisis de benchmarking salarial.
<b>Costo Plan de evaluación de remuneración y beneficios</b>	<b>Lps. 35,100.00</b>	
<b>Presupuesto Estimado de Programa de Desarrollo Profesional</b>		
<b>Programa de desarrollo profesional</b>	Lps. 25,000.00	Herramientas y materiales
	Lps. 5,000.00	Certificados de participación
	Lps. 5,000.00	Gastos logísticos

<b>Costo del Programa de Desarrollo Profesional</b>	<b>Lps. 45,000.00</b>
<b>Costo Total Aproximado</b>	<b>Lps. 105,100.00</b>

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

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

**Tabla 8. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA**

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivos de la Investigación		Teorías de Sustento	Metodología	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
Plan de acción para reducir la rotación y fortalecer la retención del talento humano en Resuelve HN	Contribuir a la reducción de la rotación del personal en Resuelve HN mediante el análisis de los factores que la causan, con el objetivo de fortalecer la retención del talento humano en la empresa, lo que permitirá identificar y abordar aspectos críticos, como las condiciones laborales, la satisfacción de los empleados, las oportunidades de crecimiento profesional, que impactan en la permanencia de los empleados en la empresa.	<p>Diagnosticar los factores que impactan la rotación de agentes de servicio al cliente en Resuelve HN.</p> <p>Identificar las mejores prácticas y estrategias para reducir la alta rotación de personal en Resuelve HN, con el fin de mejorar la retención del talento y fortalecer la estabilidad laboral de la empresa.</p> <p>Diseñar un plan de acción basado en las mejores prácticas y estrategias identificadas, con el fin de abordar de manera efectiva los factores específicos que impulsan la rotación de los agentes de servicio al cliente en Resuelve HN y mejorar la</p>	<p>Teoría X y teoría Y</p> <p>Teoría de las necesidades de Maslow</p>	<p>Plan de acción para reducir la rotación de personal</p> <p>Estrategias para la retención de personal</p>	<p>Rotación de personal</p> <p>Retención de personal</p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Agentes de servicio al cliente y Gerentes de operaciones de ResuelveHN</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>	<p>La alta rotación de los agentes de servicio al cliente en ResuelveHN está directamente relacionada con factores como la insatisfacción salarial, ambiente laboral y falta de oportunidades de crecimiento. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que resaltan la relevancia de un liderazgo efectivo y la competitividad salarial como factores cruciales para mejorar la retención del talento humano. Por lo que es fundamental abordar estos aspectos para fomentar la</p>	<p>Plan de acción para reducir la rotación de los agentes de servicio al cliente y fortalecer la retención del talento en ResuelveHN.</p>	<p>Optimizar el proceso de reclutamiento y selección mediante la implementación de estrategias efectivas para la atracción y retención de los agentes de servicio al cliente, asegurando una alineación entre las necesidades de la organización y las expectativas de los empleados.</p> <p>Implementar programas de incentivos y bienestar que proporcionen una compensación</p>

		retención del personal.						<p>estabilidad y productividad dentro de la organización.</p> <p>Para reducir la alta rotación es esencial implementar estrategias que contemplen ajustes salariales atractivos, un enfoque en la mejora de las condiciones laborales y la promoción de ambiente de trabajo positivo con oportunidades de crecimiento. Estas medidas no solo facilitaran la retención de los agentes de servicio al cliente, sino que también cultivara un equipo más comprometido y motivado.</p>	<p>justa, disminuyan el estrés laboral y fomenten un ambiente positivo para los agentes de servicio al cliente.</p> <p>Establecer planes de desarrollo profesional bien definidos que incluyan formación continua y oportunidades de crecimiento, fortaleciendo así el compromiso y el sentido de pertenencia de los agentes de servicio al cliente.</p> <p>Mejorar la calidad del servicio al cliente al retener a los agentes de servicio al cliente</p>
--	--	-------------------------	--	--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

								<p>La implementación de programas de desarrollo profesional y la creación de oportunidades de crecimiento dentro de la organización son factores clave para elevar la satisfacción laboral y favorecer la retención de los agentes de servicio al cliente. Estas iniciativas, junto a programas de capacitación y reconocimiento pueden ayudar a reducir la rotación, optimizar el desempeño de los agentes de servicio al cliente y contribuir al éxito de ResuelveHN.</p>	<p>capacitados y motivados de esta forma la empresa será vista como algo atractivo.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, G., & Zelaya, F. (2024). *Propuesta de reducción de la rotación de personal en una empresa farmacéutica en Honduras, C.A.*
- Álvarez Orozco, D. G. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdés, S.A de C: V. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/174180>
- Arteaga Chere, F., & Montalvo López, C. (2016). *Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal american call center, ubicada en la ciudad de quito para el periodo 2016.* Quito: UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9997>
- Centeno Cox, A. J., & González Herrera, K. C. (n.d.). *Análisis de la rotación de personal: Estudio de caso.* <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y Comunicación Social*, 18. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/modelo-de-rotacion-personal-y-practicas/docview/1508553571/se-2?accountid=35325>
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano.* (6th ed.). Pearson. [www.ebooks7-24.com:443/?il=4874](http://www.ebooks7-24.com:443/?il=4874)
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2014). *Retención del talento.* (1st ed.). LID Editorial España. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/271481?page=181>
- Fernández B., D., & Coello A., N. (2024). *Propuesta de un plan estratégico de retención de nuevos colaboradores en Startek, San Pedro Sula 2024.*
- Fernández Durán, A., & Ortiz L., J. M. (2022). *ESTUDIO DE LA ROTACIÓN EN LOS CALL CENTERS.* <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/77339/TFM001756.pdf?sequence=1>
- Fernández, M. (2023). Administración por objetivos: Cómo funciona en las empresas. *Factorial.* <https://factorial.mx/blog/administracion-por-objetivos/>
- Gallimore, D. (2024). *Top 30 BPO Companies in Honduras.* <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-honduras/>
- Hill, M. (2019). La pirámide de Maslow [Economía y negocios]. *La Pirámide de Maslow.* <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Informe sobre el crecimiento de la industria de call centers en Honduras.* (2022). Secretaria de Desarrollo Económico. <https://criterio.hn/call-centers-la-esclavitud-de-la-nueva-era-en-honduras/>
- Leyva Morales, C., Vela Manzanilla, R., & Brangel Xool, K. (2016). *Rotación de personal en los Call Center de Mérida, Yucatán, México* (Vol. 87). Revista De Economía, Facultad De Economía, Universidad Autónoma De Yucatán. <https://www.revista.economia.uady.mx/index.php/reveco/article/view/62/65>
- Montoya Z., N. F. (2024). *CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO, LIMA 2023.*

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0c972b8a-38e4-4822-a49b-e04c46c8d65b/content>

Parada, O. E., Meraz, Z. A., & García, D. (2019). *Análisis sobre cumplimiento de las condiciones laborales de los call center de acuerdo a la ley de empleo por hora.*

*ResultsCX Employee monthly Report.* (2024). ResultsCX.

Vizueté Muñoz, J., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. [Human talent planning as a strategy for attracting and retaining staff to reduce their turnover. *RELIGACIÓN. Revista De Ciencias Sociales y Humanidades.*

<https://www.proquest.com/docview/2897373608/5D8A9C2ECB024E2APQ/1?accountid=35325&sourcetype=Scholarly%20Journals>

## GLOSARIO

- *Call center*: Es un centro de trabajo donde se realizan o reciben llamadas, además de gestiones de datos y contactos, el cual ofrece una gran variedad de servicios, como soporte en vivo, interacción con redes sociales, correos electrónicos y otros
- *Google forms*: Es una herramienta que permite crear evaluaciones, formularios, realizar votaciones u obtener retroalimentación por parte de los encuestados.
- *Plan de acción*: Es un documento que enumera los pasos que se deben seguir para alcanzar un objetivo en específico. Divide el objetivo en pasos viables que se puede seguir y monitorear fácilmente.
- *Rotación de personal*: Es un proceso en el que un trabajador deja su puesto y este debe ser ocupado por otro trabajador. Se considera rotación de personal cualquier salida, entrada o cambio de puesto de un empleado.
- *Retención de personal*: Es el objetivo principal de la organización de conservar a los trabajadores productivos y talentosos y reducir la rotación de personal fomentando un ambiente de trabajo positivo que fomente el compromiso.
- *Satisfacción laboral*: Ocurre cuando un empleado siente que está teniendo estabilidad laboral, crecimiento profesional y un cómodo equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

## ANEXOS

### ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



#### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 12 de noviembre del 2024

Milagros Mejía Guerrero  
Gerente Sr. de Adquisición de Talento  
Results Honduras, S: A.  
Col. Luis Landa, Centro Cooperativo Centroamerica, piso 11

Estimado Señor(a): Milagros Mejía Guerrero

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 de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema: Plan de acción para reducir la rotación y fortalecer la retención del talento humano en Resuelve HN, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Aplicación de técnicas e instrumentos a los colaboradores activos en el puesto de agentes de servicio al cliente, así como recopilación de datos por parte de recursos humanos mediante la encuesta de salida de los colaboradores que deciden terminar la relación laboral con la organización.

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,  
Tammy Daniela Solano Argueta  
Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 12223096

Katherine Yulissa Sanchez Oyuela  
Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 12223086

Por este medio, \_\_\_\_\_ RESULTS HONDURAS, S:A. \_\_\_\_\_

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

Milagros Y. Mejía   ResultsCX  
RESUL TS HONDURAS S.A.  
(Nombre y sello del director/Gerente)



### Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Elly Yolanda Alemán Vega

Identidad No. 0801197807180, Licenciada en Mercadotecnia y Negocios internacionales, Con Maestría en Ciencias con enfoque a Recursos Humanos, MBA en Proyectos y Maestría en Finanzas.

Con Doctorado en \_\_\_\_\_

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado Plan de acción para reducir la rotación y fortalecer la retención del talento en ResuelveHN.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

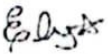
Tammy Daniela Solano Argueta

Katherine Yulissa Sánchez Oyuela

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre Elly Yolanda Alemán Vega

Número de teléfono/correo electrónico: 32431398/ ely.aleman@unitec.edu

Firma: 

### ANEXO 3: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Formación académica: \_\_\_\_\_ Antigüedad laboral: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que el entrenamiento recibido fue el adecuado para desempeñar sus funciones de manera efectiva una vez ya estando en producción?

- a. Totalmente en desacuerdo (1)
- b. En desacuerdo (2)
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- d. De acuerdo (4)
- e. Totalmente de acuerdo (5)

2. ¿Recibió el apoyo suficiente durante su periodo de entrenamiento por parte de su entrenador y el equipo de entrenamiento?

- a. Totalmente en desacuerdo (1)
- b. En desacuerdo (2)
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- d. De acuerdo (4)
- e. Totalmente de acuerdo (5)

3. ¿Durante el periodo de entrenamiento obtuvo los recursos necesarios para un aprendizaje eficiente?

- a. Totalmente en desacuerdo (1)
- b. En desacuerdo (2)
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- d. De acuerdo (4)
- e. Totalmente de acuerdo (5)

4. ¿Se siente motivado para continuar en la empresa después del periodo de entrenamiento?

- a. Totalmente en desacuerdo (1)
- b. En desacuerdo (2)
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- d. De acuerdo (4)
- e. Totalmente de acuerdo (5)

5. ¿Considera que existe un ambiente laboral positivo dentro de la organización?

- a. Totalmente en desacuerdo (1)
- b. En desacuerdo (2)

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  - d. De acuerdo (4)
  - e. Totalmente de acuerdo (5)
6. ¿El entrenamiento cumplió con sus expectativas sobre el puesto y la empresa?
- a. Totalmente en desacuerdo (1)
  - b. En desacuerdo (2)
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  - d. De acuerdo (4)
  - e. Totalmente de acuerdo (5)
7. ¿Considera justo el salario con la carga laboral que desempeña su posición?
- a. Totalmente en desacuerdo (1)
  - b. En desacuerdo (2)
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  - d. De acuerdo (4)
  - e. Totalmente de acuerdo (5)
8. ¿Cree que la carga laboral tiene un impacto relacionado con su desempeño laboral?
- a. Totalmente en desacuerdo (1)
  - b. En desacuerdo (2)
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  - d. De acuerdo (4)
  - e. Totalmente de acuerdo (5)
9. ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento profesional en la organización?
- a. Totalmente en desacuerdo (1)
  - b. En desacuerdo (2)
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  - d. De acuerdo (4)
  - e. Totalmente de acuerdo (5)
10. ¿Recomendarías a un familiar o amigo para laborar dentro de la organización?
- a. Totalmente en desacuerdo (1)
  - b. En desacuerdo (2)
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  - d. De acuerdo (4)
  - e. Totalmente de acuerdo (5)

#### ANEXO 4: ENTREVISTA A GERENTES DE OPERACIONES

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Antigüedad laboral: \_\_\_\_\_

Formación Académica: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué aspectos considera que influyen más en la decisión de los empleados de permanecer o dejar la empresa en su departamento?
2. ¿Cómo es el ambiente laboral en su departamento y cómo cree que esto afecta la retención de personal?
3. Desde su punto de vista, ¿qué tan satisfactorias son las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que se ofrecen a los empleados?
4. ¿Qué papel juegan la compensación y los beneficios en la satisfacción y retención de los empleados en su departamento?
5. ¿Considera que factores externos como el equilibrio entre la vida laboral y personal influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa o dejarla?
6. ¿Qué tan motivados están los empleados en su departamento?
7. ¿Qué factores contribuyen a su nivel de motivación?

## ANEXO 5: ENCUESTA DE SALIDA

1. Nombre completo:
2. Número de empleado:
3. Fecha de contratación:
4. Fase del empleado: (Entrenamiento o producción):
5. Antigüedad en la empresa:
6. Información de contacto: Email y número de teléfono
7. Razón o motivo de su salida:

## ANEXO 6: COTIZACIÓN CONTRATACIÓN SERVICIOS DE ASESORÍA

Fecha: 7/01/2025

# COTIZACIÓN

N° 017



### EDUKHANDO

EDUKHANDO  
Tegucigalpa, Honduras  
R.T.N: 09021995002358  
Teléfono: +504 8891-4180  
Correo: edukhandohn@gmail.com

### CLIENTE

Fecha: 7 de Enero deL 2025  
Cliente: Empresa Especializada RRHH  
Atención a: +504 3292-8298  
Dirección: Tegucigalpa, M.D.C.

Por la presente, EDUKHANDO tiene el agrado de presentar la siguiente cotización para la contratación de servicios de asesoría en recursos humanos, específicamente en análisis de benchmarking salarial, conforme a los términos descritos.

PRODUCTO	ACTIVIDAD	VALOR
Producto #1	Análisis de Benchmarking Salarial	L. 12,480.00
Producto #2	Asesoría en Recursos Humanos	L. 12,480.00
Producto #3	Entrega de Productos Finales	L. 6,240.00

Esta cotización tiene una validez de 30 días. Después de este tiempo deberá solicitar una nueva cotización y estará sujeta a variación de precios.

Sub Total	L. 31,200.00
ISR	L. 3,900.00
Total	L. 35,100.00

### CONTACTO

Jose Canales - +504 9794-4729  
CEO Edukhando