



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN
DE NUEVOS COLABORADORES EN STARTEK SAN PEDRO
SULA**

SUSTENTADO POR:

**DUNIA MARINA FERNÁNDEZ BARRERA
NORMA ALEJANDRA COELLO AGUILAR**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN
DE NUEVOS COLABORADORES EN STARTEK SAN PEDRO
SULA**

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

ASESOR METODOLÓGICO

VIANNEY PATRICIA VILLALTA

ASESOR TEMÁTICO

MARIA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS

MIEMBROS DE LA TERNA:

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024
Dunia Marina Fernández Barrera
Norma Alejandra Coello Aguilar

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DE NUEVOS COLABORADORES EN STARTEK SAN PEDRO SULA

**DUNIA MARINA FERNÁNDEZ BARRERA
NORMA ALEJANDRA COELLO AGUILAR**

Resumen

El propósito del presente trabajo fue desarrollar un plan estratégico para la retención de nuevos colaboradores en Startek San Pedro Sula, con el objetivo de disminuir el alto índice de rotación. Para ello se identificaron las principales causas de salidas voluntarias de los agentes de servicio al cliente y se formularon estrategias efectivas para la retención del personal. El proceso metodológico empleó un enfoque mixto, combinando encuestas y grupos focales para recopilar datos cualitativos y cuantitativos. Los resultados mostraron que las causas predominantes de la rotación incluyen la búsqueda de mejores oportunidades laborales, razones personales y problemas relacionados con las cuentas asignadas. Adicionalmente, se identificaron factores de insatisfacción vinculados con el servicio de transporte, liderazgo y las condiciones de trabajo. La investigación concluyó con la implementación de mejoras en estos aspectos que podrían significativamente aumentar la retención de personal. Se recomendó ajustar los incentivos y beneficios, así como también crear un plan de capacitación y programas de bienestar laboral para fomentar un entorno laboral más satisfactorio y estable.

Palabras claves: Estrategia, Retención, Rotación, Satisfacción, Startek.



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL FOR A STRATEGIC RETENTION PLAN FOR NEW EMPLOYEES AT STARTEK SAN PEDRO SULA

**DUNIA MARINA FERNÁNDEZ BARRERA
NORMA ALEJANDRA COELLO AGUILAR**

Abstract

The purpose of this work was to develop a strategic plan for retaining new employees at Startek San Pedro Sula, with the goal of reducing the high turnover rate. To achieve this, the main causes of voluntary departures among customer service agents were identified, and effective strategies for employee retention were formulated. The methodological approach employed a mixed-methods design, combining surveys and focus groups to collect qualitative and quantitative data. The results showed that the predominant causes of turnover included the search for better job opportunities, personal reasons, and issues related to assigned accounts. Additionally, factors of dissatisfaction related to transportation services, leadership, and working conditions were identified. The research concluded that implementing improvements in these areas could significantly increase employee retention. It was recommended to adjust incentives and benefits, as well as to create a training plan, wellness programs and better workplace conditions to foster a more satisfactory and stable work environment.

Keywords: Attrition, Retention, Satisfaction, Startek, Strategy.

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios ya que él ha sido mi mayor fortaleza en todo este proceso, a mi esposo quien me ha brindado un gran apoyo, comprensión y mucho amor, a mi mamá que siempre ha estado conmigo mostrándome su infinito amor, y sobre todo a mi jefe quien fue el que me impulso y me motivo a tomar este nuevo reto, y a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido a lograr este sueño.

Dunia Marina Fernández Barrera

Dedico este trabajo a Dios, quien me ha dado la fortaleza y la sabiduría para seguir adelante. "Confía en el Señor con todo tu corazón y no te apoyes en tu propia inteligencia; reconócelo en todos tus caminos y Él allanará tus sendas." - Proverbios 3:5-6.

Norma Alejandra Coello Aguilar

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme lograr una meta más en vida y porque a él le debo todo lo que tengo y lo que soy. A mis docentes por esa formación y guía otorgada en todo este tiempo, a mis queridos compañeros quienes han sido mis compañeros de lucha durante toda la maestría, a mi familia por siempre demostrar su apoyo, y a mis amigos y compañeros quienes me han brindado su apoyo y comparten esta alegría conmigo.

Dunia Marina Fernández Barrera

Agradezco a Dios por la fortaleza y sabiduría que me permitieron culminar este proyecto. Mi mayor gratitud a mi papá, por ser mi guía, y a mi mamá, por su amor y comprensión incondicionales.

Gracias a mi novio y a mis compañeras de clase por su colaboración y apoyo mutuo. A la empresa Startek San Pedro Sula, especialmente a la Gerente de Recursos Humanos, por facilitar este estudio y brindar su apoyo incondicional.

Finalmente, a mis mejores amigas y seres queridos, por su constante motivación y aliento.

A todos, ¡muchas gracias!

Norma Alejandra Coello Aguilar

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	7
2.2.1 ROTACIÓN.....	7
2.2.2 RETENCIÓN.....	8
2.2.3 PLAN ESTRATÉGICO.....	8
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	9
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	9
2.3.1.1 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN	12
2.3.1.1.1 TEORÍA DE JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW	13
2.3.1.1.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	14
2.3.1.1.3 MODELO DE CONTINGENCIA DE MOTIVACION DE VICTOR VROOM	15
2.3.1.2 TEORÍA DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL	16
2.3.1.2.1 EL MODELO DE LOS 4 ROLES DE RECURSOS HUMANOS	17
2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.....	17
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	19
2.4 MARCO LEGAL	20
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	21
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	21

3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA.....	21
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	23
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	24
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	25
3.2.1	ENFOQUE.....	25
3.2.2	ALCANCE	25
3.2.3	DISEÑO.....	25
3.2.4	MÉTODOS.....	26
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.3.1	POBLACIÓN	26
3.3.2	MUESTRA	26
3.3.3	TÉCNICA DE MUESTRA	26
3.4	INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	26
3.4.1	TÉCNICAS.....	26
3.4.2	INSTRUMENTOS	27
3.4.3	PROCEDIMIENTOS	27
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	28
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	28
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	28
CAPÍTULO IV.	RESULTADOS Y HALLAZGOS.....	29
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	30
4.2.1	ENCUESTA DE SALIDA.....	30
4.2.2	ENCUESTA EXPERIENCIA	33
4.2.2	GRUPO FOCAL.....	40
CAPÍTULO V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
5.1	CONCLUSIONES.....	43
5.2	RECOMENDACIONES	44
CAPÍTULO VI.	APLICABILIDAD.....	45
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	45
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	45
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	45
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA	46
6.4.1	ESTRATEGIA: PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A SUPERVISORES DE AGENTES DE SERVICIO AL CLIENTE.....	46

6.4.1.1	ESTRATEGIA: IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y TALLERES DE BIENESTAR LABORAL	49
6.4.2	DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS	54
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	64
6.5.1	TASA DE RETENCIÓN: PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE PERMANECEN EN LA EMPRESA DURANTE UN PERIODO ESPECIFICO	64
6.5.2	INDICADOR:	65
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	75
	ANEXOS	80
	ANEXO 1 ENCUESTA DE SALIDA	80
	ANEXO 2 ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA LABORAL EN STARTEK	86
	ANEXO 3 GUÍA DE PREGUNTAS GRUPO FOCAL.....	93
	ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA	94
	ANEXO 5 CARTA DE ASESOR TEMÁTICO	95
	ANEXO 6 COTIZACION CURSOS CREHANA	96
	GLOSARIO	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica.....	22
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	24
Tabla 3 Matriz de Competencias	56
Tabla 4 Formulario de Selección de actividades	59
Tabla 5 Calendario Trimestral	60
Tabla 6 Costos.....	61
Tabla 7 Comparación de Modalidades	62
Tabla 8 Cronograma de plan de capacitación	68
Tabla 9 Presupuesto de plan de capacitación.....	68
Tabla 10 Cronograma programas y talleres de Bienestar Laboral.....	68
Tabla 11 Presupuesto para programas y talleres de Bienestar Laboral	69
Tabla 12 Cronograma de revisión y mejora de Incentivos	69
Tabla 13 Presupuesto para Incentivos.....	70
Tabla 14 Presupuesto Global	70
Tabla 15 Cronograma global de implementación.....	71
Tabla 16 Concordancia	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide por jerarquías de las necesidades humanas según Maslow.....	13
Figura 2 Teoría de los dos factores	15
Figura 3 Los tres factores de la motivación para producir.....	16
Figura 4 Esquema de variables	23
Figura 5 Enfoque y métodos	25
Figura 6 Rango de edad de salidas voluntarias	30
Figura 7 Razones de salidas	30
Figura 8 Beneficios de Startek.....	31
Figura 9 Experiencia con el jefe inmediato	32
Figura 10 Incentivos devengados.....	33
Figura 11 Rango de edad	33
Figura 12 Fecha de ingreso en la compañía	34
Figura 13 Entrenamientos necesarios para realizar las funciones de trabajo.....	35
Figura 14 Labor del jefe inmediato.....	36
Figura 15 Estabilidad laboral	37
Figura 16 Ambiente de trabajo en Startek	38
Figura 17 Condiciones de trabajo	39
Figura 18 Aspectos de Mejora	40

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo inicia con una introducción acerca de la investigación llevada a cabo, definiendo el problema de investigación a través de un análisis exhaustivo de diversos estudios desde el punto de vista de investigaciones pasadas hasta la actualidad. El problema se planteó por medio de la formulación de interrogantes y objetivos de la investigación que dan respuesta a dichas interrogantes, además destacando la importancia y el impacto positivo que puede generar esta investigación por medio de una justificación donde se menciona los beneficios y efectos positivos para la organización.

1.1 INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se da a conocer la situación actual de Startek San Pedro Sula en cuanto a la rotación de personal específicamente en el área de agentes de servicio al cliente, la alta rotación de personal representa uno de los desafíos más significativos que enfrenta la empresa, con un índice actual del 12.66%, considerablemente superior a la meta establecida del 6%. Este problema redunda en las nuevas contrataciones, donde aproximadamente el 75% de los empleados deja la empresa en los primeros 30 a 120 días de empleo, esta situación no solo impacta la estabilidad operativa y la calidad del servicio al cliente, sino que también conlleva costos financieros y de recursos humanos considerablemente altos.

La investigación se centra en comprender las razones detrás de esta alta tasa de rotación y en proponer estrategias efectivas para mitigarla, particularmente en el área de agentes de servicio al cliente. Para abordar esta problemática, se propone un estudio enfocado en analizar las causas más frecuentes de las salidas voluntarias de los agentes de servicio al cliente, asimismo, se buscará identificar estrategias efectivas que puedan intervenir y reducir la rotación de personal en este grupo específico.

Se utilizó un enfoque mixto utilizando instrumentos cualitativos y cuantitativos para desarrollar las estrategias propuestas, que incluyen la mejora de las habilidades de liderazgo de los supervisores mediante un programa de capacitación diseñado para crear un entorno laboral más favorable, además, se contempla revisar y mejorar los incentivos y beneficios ofrecidos para aumentar la motivación y garantizar una retención efectiva de los agentes, finalmente, se propone implementar talleres y programas centrados en el bienestar físico, manejo del estrés y salud mental, con el objetivo de asegurar el bienestar integral de los colaboradores.

La combinación de estas estrategias no solo busca abordar las causas fundamentales de la rotación de personal en Startek San Pedro Sula, sino también crear un ambiente laboral más estable, satisfactorio y productivo, además, esta investigación ofrece recomendaciones prácticas que contribuyan significativamente a la reducción de la rotación de personal.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según la tesis de (Hernandez Cañas & Rivera Olivo, 2015) durante el 2010 las estadísticas reportaban una presencia de al menos 45 *call center* radicados en El Salvador, dicho sector es fuente de empleo para unas 10 mil personas, de las cuales el 70 por ciento es bilingüe, el mercado salvadoreño es muy atractivo para desarrollar este tipo de operaciones porque aún no está saturado, como ocurre en Costa Rica.

Según el proyecto de investigación de (Parada, Meraz, & Garcia, 2019) titulada “Análisis sobre cumplimiento de las condiciones laborales de los *call center* de acuerdo con la ley de empleo por hora” menciona (Barrera, 2015) en nota del periódico comentarios del ministro de la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social, en donde los *call center* se posicionaron en Honduras en el año 2018 con un crecimiento acelerado, brindando más de 25 mil puestos de trabajo, incluso posicionándose según estadísticas en el lugar no. 3 de Centroamérica.

Según la tesis por (Mateus, 2017) titulada “Análisis de las Causas que Generan Rotación en el *Call center* de Telebucaramanga” se ha presentado una acelerada rotación de personal en el rubro de *call center*, lugar en donde se contrata personal de ambos géneros, con una edad entre los 21 a 35 años, sin embargo, en Honduras por la situación que embarga el país durante varios años atrás y la escasez de oportunidades de trabajo, se contrata personal sin importar el rango de edad, título, raza, o género.

En los últimos años el rubro de *call center* se ha extendido y la competencia ha incrementado, por lo tanto, es importante disponer con una buena gestión de recursos humanos que permita diferenciarse ante la competencia, al ofrecer beneficios y oportunidades más atractivas a los colaboradores, asimismo conocer las necesidades del personal, para crear entornos laborales que permitan mantener empleados motivados y competentes ejerciendo sus puestos de trabajo.

Según (Orozco, 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.

La industria de *call center* ha evolucionado de forma significativa durante los últimos años, siendo una fuente de empleo que contrata personal independientemente su género, rango de edad, estado civil, título universitario, asimismo ha presentado un alto nivel competitivo en el mercado, generando altos índices de rotación de personal los cuales impactan en la productividad de esta industria.

Startek inició en 1991 como una empresa de embalaje llamada StarPak, Inc. Posterior en 1996 Startek adquirió a StarPak que a lo largo de los años ha evolucionado como una empresa líder en tercerización de servicio al cliente, siendo un rubro conocido como *call center* que ha experimentado altos indicadores de rotación de personal específicamente en los puestos de agente de servicio al cliente, debido a que constantemente sobrelleva salidas voluntarias e involuntarias. (Gautrey, 2023)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Startek Honduras enfrenta una alta rotación del personal, contando con un índice de 12.66% superando la meta máxima de rotación del 6%, según base de datos recopilada en el sistema de recursos humanos de la empresa, principalmente en las nuevas contrataciones que desempeñan el puesto de agentes de servicio al cliente, donde aproximadamente 60 de cada 80 contrataciones mensuales suelen dejar sus puestos de trabajo durante los primeros 30 a 120 días de laborar en la empresa, es por esta situación que se ha impulsado la necesidad de investigar las razones detrás de este elevado índice de rotación en nuevos colaboradores.

El alto índice de rotación de personal en Startek representa diversos desafíos que la organización debe abordar, por lo tanto, resulta importante analizar los siguientes efectos que se detallan a continuación:

En vista del alto índice de rotación de personal específicamente en agentes de servicio al cliente dentro del periodo de 120 días genera la necesidad de permanecer en reclutamientos constantes con el fin de cubrir las plazas vacantes provocadas por salidas frecuentes de nuevos colaboradores.

Debido a las frecuentes salidas voluntarias que afronta Startek han aumentado los costos asociados a la orientación de los nuevos colaboradores que ocupan dichas posiciones, el departamento de recursos humanos constantemente invierte tiempo para orientar a los nuevos

colaboradores sobre las políticas y procesos de la empresa, debido a que ha aumentado el número de inducciones, surgiendo incrementos en los recursos necesarios, como apertura de expedientes, refrigerios, viáticos etc.

El alto índice de rotación de personal ha provocado a la empresa desfases en el retorno de inversión en entrenamientos y capacitaciones, debido a que nuevos colaboradores abandonan la empresa después de completar sus programas de formación (entrenamientos y capacitaciones) optando por otras oportunidades de trabajo afectando la productividad de la empresa, debido a que se espera disponer del personal que ha sido capacitado por el departamento de entrenamiento dentro de la organización.

Startek provee incentivos a los nuevos colaboradores con el fin de atraer nuevo talento a la empresa, sin embargo, al experimentar bajas voluntarias constantes enfrenta desafíos financieros al invertir en incentivos para motivar a colaboradores que se retiran de la empresa después de recibir su bono de contratación.

Según (Dessler & Varela, 2017) la rotación tanto voluntaria como involuntaria, a menudo se inicia con malas decisiones de selección, en combinación con una capacitación inadecuada, evaluaciones poco sensibles y salarios escasamente equitativos.

El índice de rotación del personal también se ha visto afectado por el ausentismo laboral, debido a que muchos de los colaboradores deciden retirarse de la empresa sin una notificación previa o posterior, estos ausentismos provocan disminución en la productividad dado que la empresa funciona en base a intervalos de llamadas lo que se espera que cierta cantidad de colaboradores permanezcan tomando llamadas y al incurrir en ausentismo genera impactos negativos en la productividad.

1.3.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿Qué acción estratégica debe tomar el departamento de Recursos Humanos de Startek para lograr una retención exitosa de sus colaboradores?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cuáles son las causas más comunes de salidas voluntarias de los agentes de servicio al cliente?
- 2) ¿Qué estrategias deberá definir el departamento de recursos humanos para lograr la retención de personal de agente de servicio al cliente?
- 3) ¿Cómo se logrará retener al personal de agente de servicio al cliente con base a las

estrategias definidas por el departamento de Recursos Humanos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico basado en el análisis de las causas de salida del personal y datos recopilados de colaboradores desempeñando el puesto de agentes de servicio al cliente para identificar áreas de mejora que contribuyan a la disminución del índice de rotación de personal.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar las causas más comunes de salidas voluntarias de los agentes de servicio al cliente.
- 2) Identificar las estrategias que permitirán intervenir en la rotación del personal de los agentes de servicio al cliente.
- 3) Diseñar una propuesta en base a las estrategias identificadas para disminuir el índice de rotación de personal de agentes de servicio al cliente.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación resulta de mucha importancia a la empresa Startek Honduras debido a que puede conocer las causas más comunes que inciden en las frecuentes salidas voluntarias por los colaboradores, siendo un factor necesario a indagar ya que ha generado un alto índice de rotación del personal, y al comprender los distintos motivos de las salidas voluntarias de los agentes de servicio al cliente permite a la empresa claridad sobre las áreas de mejora para crear planes de acción que sirvan como estrategia para lograr disminuir los indicadores de rotación de personal.

Además, este estudio beneficia a la empresa Startek Honduras poder lograr la obtención de retornos de inversión en los reclutamientos permanentes, orientación a nuevos empleados, incentivos, incentivos para los nuevos colaboradores, entrenamientos y capacitaciones, debido a que permitirá aumentar la productividad de la compañía contando con el personal necesario y debidamente capacitado para ejercer sus funciones de forma eficiente.

Al diseñar estrategias efectivas que permitan la retención de personal favorece a Startek, debido a que ayuda a contrarrestar los altos indicadores de rotación evitando salidas voluntarias del personal por razones que estén dentro del alcance de la empresa.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallan diversos estudios sobre la rotación y retención del personal en las organizaciones, un fenómeno que afecta a muchas empresas de diferentes rubros, estos estudios son fundamentos sólidos estudiados a raíz de investigaciones, fuentes importantes, investigaciones realizadas y tesis que estudian este comportamiento en las organizaciones, dichas consultas literarias analizadas son una base fundamental para el desarrollo de la metodología y discusión de hallazgos referente a la investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

De acuerdo con el estudio (Contreras & Morales Morales, 2020) titulado “Análisis de rotación de personal de telemarketing de *call center* en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre del 2019 y propuesta de plan de retención” elaborado con el fin de diagnosticar cual es la causa de rotación de personal de los telemarketing de los *call center* y proponer un plan de retención de personal, ya que las problemáticas que enfrenta la empresa es que no se cumple con el alcance de metas y objetivos organizaciones debido a la alta rotación de personal, esta rotación impacta en los colaboradores ya que la empresa se enfrenta con personal desmotivado, y con colaboradores que no se sienten que son tomados en cuenta como activo importante en la empresa, por ello deciden abandonar la empresa en búsqueda de otras oportunidades de trabajo dejando plazas vacías que rápidamente se debe de conseguir un reemplazo. Para esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo con rasgos cualitativos, encontrando en base a la metodología aplicada que el 77% de los colaboradores son solteros por lo que se deduce que tiene un menor grado de responsabilidad es decir no tienen ningún compromiso con las empresas por motivo que sus responsabilidades son menores y que las jornadas laborales son muy extensas, en cuanto a la segunda variable que es plan de acción para lograr retención del personal el estudio concluye con implementación de incentivos que van más allá de la remuneración base que reciben, además encontrando necesario crear planes de carrera profesional para lograr desarrollar a los empleados dentro de la empresa, así mismo ofrecer oportunidades de becas o capacitaciones constantes y otorgar reconocimientos por logro de metas.

Como mencionan (Aquise & Mendoza Salcedo, 2020) en su investigación realizada “Calidad de Vida Laboral y el Nivel de Rotación del Personal en la Empresa Call Center Konecta - Perú 2018 - 2020” con la finalidad de determinar de qué manera afecta la calidad de vida laboral en el nivel de rotación del personal de dicha organización, las problemáticas que

enfrenta la empresa es que debido a la rotación de personal Konecta sufre por sobrecostos que afectan su rentabilidad, como también que los espacios disponibles ofrecidos a los colaboradores para su desempeño no son los más idóneos para trabajar, por ello son motivos para que los colaboradores deciden optar por renunciar a la organización e impactando en los índices de rotación. Para llevar a cabo esta investigación se empleó el nivel descriptivo y explicativo. Como resultado de las técnicas aplicadas obtuvieron que a muchos de los nuevos empleados no les fue entregado el manual de Organizaciones y Funciones (MOF), el cual es indispensable para saber cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, además, encontraron que a los colaboradores encuestados les parece normal que dentro de la organización exista acoso laboral, asimismo dio como resultado un alto porcentaje de colaboradores a los cuales les parece normal el sueldo que perciben, lo cual llama mucho la atención dado que se han conformado a trabajar en esas condiciones.

Una investigación realizada en Lima, Perú por (Huamán Macha, 2021) sobre “Personalidad con tendencia a la rotación y satisfacción laboral en operarios de un *call center* de Lima Metropolitana” con el propósito de determinar la relación que existe entre la personalidad con tendencia a la relación laboral y la satisfacción laboral en operarios de dicha empresa utilizando el tipo de investigación no experimental transversal. La investigación fue llevada a cabo ya que la organización presenta problemas como ser; personal con índices de satisfacción muy bajos en sus puestos de trabajo dando como resultados renuncias inesperadas en la organización, otra problemática adicional es que la empresa enfrenta diversos abandonos por parte de sus operarios dejando plazas ausentes y aumentando los costos en productividad, al analizar los resultados se encontró que el nivel de personalidad con tendencia a la relación laboral en operarios es muy bajo, asimismo, se encontró correlación estadísticamente significativa y negativa entre la personalidad con tendencia de rotación y el factor de políticas de satisfacción laboral, además en la investigación se señalaron las recomendaciones más idóneas referente a lo investigado, como ser; brindar información clara y precisa sobre plan de bonificaciones, establecer una planificación de la línea de sucesión transparente, como también reforzar el compromiso a través del mejoramiento de condiciones laborales.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 ROTACIÓN

Según (Chiavenato, 2011) La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la

actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

De acuerdo a lo que menciona en su ensayo (Meneses Pinto, 2019), los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a múltiples factores relacionados con la regulación y funcionamiento en la gestión del talento humano; mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación de talento humano, entre otros, son los que posibilitan la aparición de grandes problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas diferenciadoras.

2.2.2 RETENCIÓN

(Martínez Angulo, Paredes Fonseca, & Peralta Vega, 2018) en su proyecto de graduación mencionan que la retención del talento es un tema que se ha convertido en una preocupación permanente en las organizaciones, y es el área de recursos humanos la que debe prestar atención a dicha necesidad. En algunos sectores, la situación se agudiza aún más por la falta de colaboradores competentes para hacer frente a los desafíos relacionados con la tecnología, los que hoy en día caracterizan al mercado laboral.

2.2.3 PLAN ESTRATÉGICO

(Ossorio, 2003) menciona que el termino plan proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar”

El término “estrategia” en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía.

Hoy los conceptos de plan y de estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresarial, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

Rotación: según (Chiavenato, 2011) define la rotación de personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal es el flujo de salidas en las organizaciones, las cuales se pueden dar de dos formas; salidas voluntarias debido a la decisión personal expresada por los colaboradores, por otro lado, las salidas involuntarias las cuales dependen directamente de la organización, este flujo de salidas impacta en las organizaciones por ello es importante analizar las causales que dependen de la organización.

Para evaluar la efectividad de las llamadas estrategias de retención se menciona que es necesario analizar las razones por las cuales las personas abandonan libremente las organizaciones, debido a que permitirá tener una visión clara de las causas que dependen de la organización y las causas que no dependen de la organización.

Causales internas en la organización que inciden en la rotación: según (Aguilera Bárcenas & Sierra Varela , 2018) citan a Obando Millán quien afirma que algunas de las causas internas de rotación en una organización son las siguientes:

- Política de beneficios: muchas empresas carecen de una política de beneficios que atrae a los colaboradores debido a que puede resultar en la falta de incentivos, como descuentos corporativos que permiten tener ventaja competitividad en el mercado laboral.
- Política salarial: las regulaciones sobre los salarios de los colaboradores inciden de forma directa en la motivación de estos, debido a que es importante que los salarios se encuentren alineados según las responsabilidades y posición que desempeñan.
- Tipo de supervisión: el estilo de liderazgo dentro de la organización es un factor de mucha relevancia debido a que influye y es clave para la creación de un ambiente laboral saludable y de satisfacción para los colaboradores.
- Oportunidades de progreso profesional: el crecimiento profesional es una fuente de motivación para muchos colaboradores, por lo tanto, es fundamental que la organización desarrolle planes de carrera que fomenten el crecimiento y

formación de profesionales internos.

- Condiciones físicas del ambiente de trabajo: Es importante la evaluación del entorno físico en el que se desarrollan las funciones de trabajo debido a que puede afectar significativamente el bienestar y la productividad de los colaboradores.
- Cultura organizacional: La organización debe dar a conocer y transmitir los valores y objetivos organizacionales debido a que los colaboradores deben estar alineados con la cultura organizacional ya que pueden influir en la retención del talento al sentir que forman parte del logro de metas.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento: la inversión en la capacitaciones y entrenamientos para el desarrollo de habilidades necesarias de los colaboradores es crucial para crear compromiso y lealtad a la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño: Es esencial evaluar los criterios sobre la evaluación del desempeño de los colaboradores debido a que estos criterios puede afectar la percepción de los colaboradores sobre la equidad dentro de la organización.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización: la flexibilidad en las políticas y procesos de la organización puede influir en la capacidad de que los colaboradores tengan equilibrio entre la vida personal y laboral.

Clima laboral: (Westfalia, 2019) en su estudio cita a Chiavenato (2014) quien define al clima laboral como el ambiente que desenvuelven los colaboradores dentro de una organización, refiriendo a aspectos psicológicos que caracterizan a una organización. La percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, el grado de participación y satisfacción laboral.

Un ambiente laboral positivo implica entender las necesidades de los colaboradores para brindar un entorno de trabajo favorable, debido a que los colaboradores necesitan sentir que son valorados, escuchados y apoyados para que puedan percibir que cuentan con un clima laboral favorable que genera compromiso en ellos y que permite que sean productivos al sentir que pueden tener una comunicación efectiva, apoyo en la toma de decisiones y motivados a lograr las metas organizacionales permitiendo satisfacer las necesidades emocionales de los colaboradores.

Condiciones de trabajo: En el estudio (Enciso Bonifaz , 2018) cita a Chiavenato quien expresa en el libro que a través de las condiciones de trabajo se evalúa el grado de adaptación

del colaborador al ambiente y al equipo del trabajo para facilitarle su desempeño. Además, en el estudio se menciona que algunas razones específicas por las que los colaboradores deciden retirar de forma voluntario son por las condiciones de trabajo, estrés, agotamiento laboral, falta de responsabilidad etc.

Las condiciones de trabajo forman parte de un factor fundamental dentro de una organización para mantener a sus colaboradores comprometidos con la compañía debido que al brindar las condiciones necesarias y adecuadas permite que desempeñen sus funciones de forma efectiva aumentando de forma positiva la productividad.

De acuerdo con lo que mencionan (Ozuna Herrera & Romero López, 2020) el desarrollo de programas de bienestar permite satisfacer las necesidades y expectativas del personal de manera integral, abarcando diferentes áreas de la vida, tales como el nivel biológico, psicosocial, espiritual y cultural. Al jerarquizar estas necesidades, se puede anticipar un aumento en la satisfacción laboral, lo cual influirá positivamente en la reducción de la rotación del personal, el absentismo y las quejas presentadas hacia la compañía aumentando la productividad, asegurando un mejor clima laboral y una mayor satisfacción laboral. De esta manera, se promueve un equilibrio entre el bienestar social laboral y los objetivos de la organización, creando un entorno más saludable y productivo para todos.

Motivación: En el estudio de (Aguilera Bárcenas & Sierra Varela, 2018) citan a (García, 2016) afirma que la motivación es el móvil que inicia, mantiene y dirige la acción de un sujeto para lograr determinados objetivos. La motivación está estrechamente relacionada con las necesidades debido a que cuando las necesidades de los colaboradores son satisfechas se genera motivación y aumenta su compromiso con la organización, es por ello que permite la retención del personal ya que al satisfacer sus necesidades individuales permite contar con colaboradores motivados.

Como fenómenos externos según (Fontana & Sobral, 2017) pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etcétera.

En este sentido, según (Soto Mayor Macías, 2019) el aumento de la rotación de personal incrementa considerablemente los costos y gastos asociados a los procesos de liquidación de los empleados que han dejado la empresa. Asimismo, los recursos empleados en la capacitación, contratación y selección de nuevos empleados para cubrir las vacantes también se ven incrementados. Por ello, es fundamental analizar e implementar estrategias de retención

efectivas y evaluar la permanencia del personal, es decir, el índice de retención de personal. Este índice se calcula dividiendo el número actual de colaboradores en la organización entre el número total de colaboradores al inicio del periodo y multiplicando el resultado por 100 para obtener el porcentaje.

En el estudio de (Flores Leal, Badii, & Abreu Quintero, 2008) es importante analizar la experiencia de los colaboradores dentro de la organización, desde el proceso de orientación al nuevo colaborador, el entrenamiento para desempeñar sus funciones y la experiencia en producción, debido a que la rotación de personal influye directamente en costos de inducción, entrenamientos, costos operativos y costo de desvinculación debido a que se requiere el reemplazo de este dentro de la organización.

La motivación en el trabajo es aquella que es conceptualizada como fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales.

2.3.1.1 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

Según (Arrieta-Salas & Navarro-Cid, 2008) Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos; las teorías centradas en los contenidos de la motivación que se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático y se interesan por determinar el porqué de la conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinarán el nivel de motivación que experimenta la persona, por otro lado, están las teorías centradas en los procesos, por su parte, ponen su énfasis en el proceso mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y persistencia de la conducta motivada y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral.

Las teorías de motivación centradas en el contenido se reflejan en la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow, ya que son basadas en las conductas y necesidades humanas, por otra parte, el grupo centrado en los procesos hacemos relación con la teoría de dos factores de Herzberg ya que se centran en el ámbito de la gestión empresarial, por tal motivo basamos nuestra investigación en las siguientes teorías.

2.3.1.1.1 TEORÍA DE JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

La teoría postulada por Maslow como señala (Chiavenato, 2011) en su libro “Administración de recursos humanos” parte del principio de que la motivación para actuar y comportarse surge de las fuerzas que nacen dentro de un individuo. Maslow propone una jerarquía de las necesidades humanas organizándolas en una pirámide según su importancia de la conducta humana, dicha pirámide se divide en necesidades primarias y secundarias, siendo las fisiológicas las más básicas y las de autorrealización las más elevadas, con esto argumenta que para comprender y lograr la motivación en los individuos es fundamental identificar en qué nivel de la jerarquía se encuentran para satisfacer las necesidades de ese nivel.

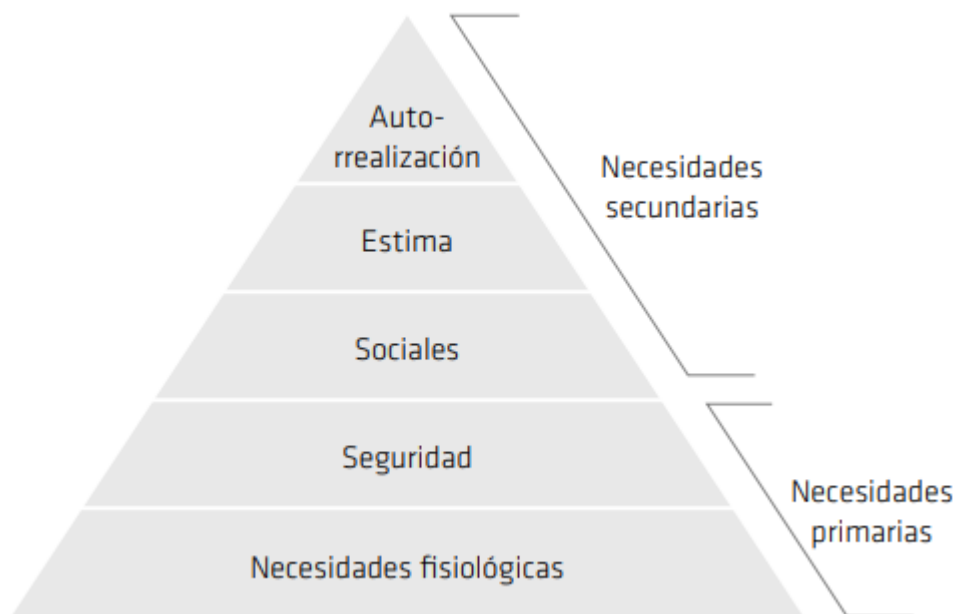


Figura 1 Pirámide por jerarquías de las necesidades humanas según Maslow

Fuente: (Chiavenato, 2011)

La figura No. 1 muestra la organización jerárquica de necesidades humanas según Maslow, las cuales se detallan a continuación:

1. Necesidades fisiológicas: este es el nivel más bajo de pirámide y corresponde a las necesidades esenciales para la supervivencia como ser necesidad de comida, agua, deseo sexual, sueño y reposo. (Cloninger, 2003) indica que los animales inferiores pueden vivir siempre en este nivel, pero los seres humanos, en condiciones normales, tienen sus necesidades fisiológicas predeciblemente satisfechas.
2. Necesidades de seguridad: representadas en el segundo nivel de las necesidades humanas, las características es siempre permanecer en búsqueda de protección, huir del peligro, estar fuera de situaciones peligrosas y amenazantes. Según (Chiavenato,

2011) estas necesidades tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. Necesidades sociales: en este nivel los individuos buscan afecto, amor, socialización, participación ante los demás, buscan entablar relaciones de amistad y amor.
4. Necesidad de estima: en este cuarto nivel se encuentra la necesidad relacionada al autorrespeto, confianza en sí mismo, la aceptación y la valoración de las demás personas y la forma de desenvolvimiento de los individuos en diferentes aspectos de la vida. (Chiavenato, 2011) nos describe en su libro que si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.
5. Necesidad de autorrealización: en este punto se encuentran las necesidades más elevadas, las cuales están relacionadas con el crecimiento y desarrollo personal, éxito, superación, potenciales altos en donde se obtiene una autorrealización plena. (Robbins & Coulter, 2018) indica que los gerentes que utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados hacen cosas que satisfagan sus necesidades. Sin embargo, la teoría también plantea que una vez que una necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla. Por lo tanto, para motivar a alguien, se debe conocer el nivel de la jerarquía en que esa persona se encuentra y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel o del nivel superior.

(Chiavenato, 2011) manifiesta que, aunque el enfoque de Maslow es genérico y amplio, representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta humana y para el área de Recursos Humanos.

2.3.1.1.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Para conocer sobre la motivación laboral (Chiavenato, 2011) menciona que para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores:

1. Factores higiénicos: se refiere a las condiciones físicas y ambientales de trabajo, su salario, beneficios, clima laboral, oportunidades etc.

2. Factores motivacionales: se basa en las funciones del puesto y obligaciones producen satisfacción duradera y aumento en la productividad.

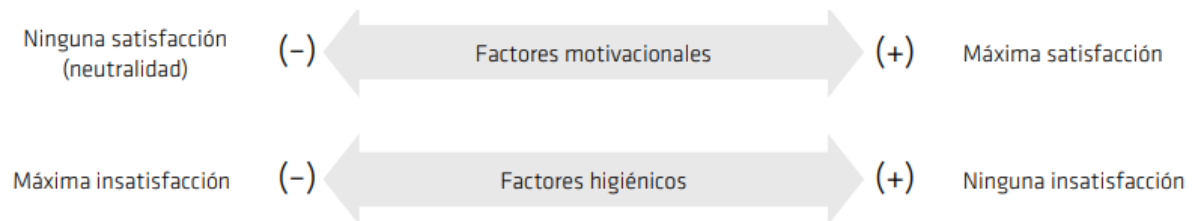


Figura 2 Teoría de los dos factores

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Herzberg destacó que la satisfacción laboral se debe a factores que motivan a las personas relacionados con el trabajo, asimismo resalto que la insatisfacción laboral es producida por el ambiente, colegas y supervisión del puesto, con ello se refiere a que el brindar a los colaboradores condiciones de trabajo adecuadas y un entorno laboral satisfactorio genera tener colaboradores motivados y aumenta la productividad de la organización.

2.3.1.1.3 MODELO DE CONTINGENCIA DE MOTIVACION DE VICTOR VROOM

(Chiavenato, 2011) indica en su libro “Administración de recursos humanos” que la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y la de Herzberg, en dos clases de factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe “una mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

La teoría de motivación de Víctor Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir, véase en la siguiente figura:

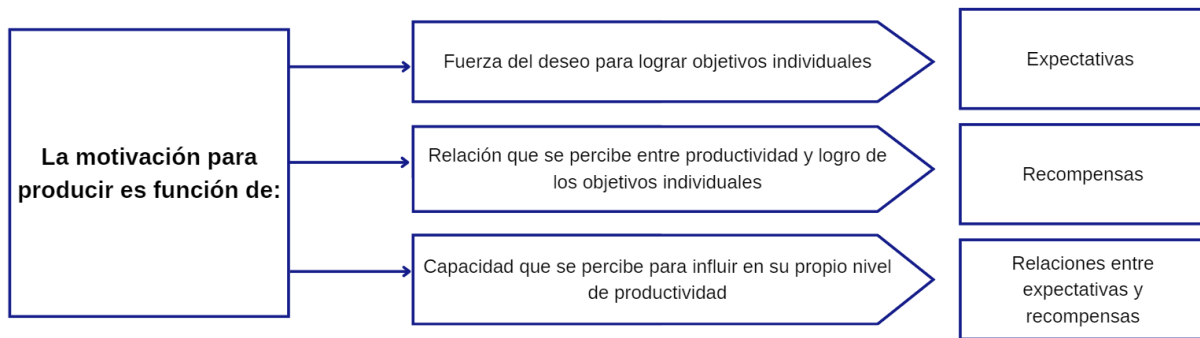


Figura 3 Los tres factores de la motivación para producir

Fuente: (Chiavenato, 2011)

2.3.1.2 TEORÍA DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL

De acuerdo con (Espinel Galvis, Mejía Quintero, & Rodríguez Rodríguez, 2024) donde habla de la competencia por el mejor talento humano en tiempos de globalización y mercado altamente competitivo, plantea que el uso de la información sobre el talento humano es beneficioso ya que permite optimizar la fuerza laboral, sin embargo, en la actualidad la Organizaciones carecen de un análisis profundo para el aprovechamiento de este recurso.

Además, menciona la teoría creada por (Herzberg, 2015) donde presenta dos factores fundamentales para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, como lo son el factor intrínsecos y extrínsecos, que básicamente muestran la insatisfacción y la satisfacción que puede desarrollar el colaborador. así mismo compartimos que el resultado de la operación y permanencia dentro de las organizaciones dependerá del valor destacable que significa potencializar la motivación del talento humano generando mayores beneficios tanto para la organización como para el colaborador, sin embargo existen algunos factores que pueden interferir en el objetivo principal que es retener al personal, como enfocar todos los esfuerzo en una sola dirección, para lo cual diseñar un clima organizacional estratégico permitirá beneficiar a las dos partes siendo flexible para incluir diversidad en los incentivos y expectativas en el cumplimiento de las funciones.

Por otro lado, (Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2015) manifiesta que para diseñar un plan de retención en una empresa es muy importante hacerse varias preguntas, como por ejemplo por qué y a quiénes se quiere retener, ya que daría más facilidad de crear mejores estrategias, pautas y herramientas para sostener a los empleados con visión de la compañía; pero teniendo muy presente que todas esas estrategias deben ser creíbles y mejoradas a las necesidades de la organización y así el proyecto funcione.

2.3.1.2.1 EL MODELO DE LOS 4 ROLES DE RECURSOS HUMANOS

Según (Albarrasin Reinoso, Vásquez Carrera , Castillo Fiallos, & Medina Armas) mencionan a Dave Ulrich quien desarrolló un modelo que ha sido ampliamente adoptado por empresas de todo el mundo y que actualmente se busca implementar en Micro, pequeñas y medianas Empresas (MIPYMES). Este modelo, conocido como "El modelo de los cuatro roles de Recursos Humanos", se aplica en todas las áreas, unidades o departamentos de Talento Humano y permite realizar un diagnóstico de la estrategia y enfoque del área en relación con su contribución presente al negocio y su orientación futura.

1. Socio Estratégico (HR Business Partner): Este rol se centra en alinear la estrategia de Talento Humano con la planificación organizacional, con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos y a la resolución de problemas tanto de la entidad como de los clientes finales.

2. Agente de Cambio (Change Agent): Enfocado en promover una cultura de cambio sostenida, este rol busca evolucionar las áreas de trabajo y fomentar el aprendizaje organizacional. Su propósito es ser un catalizador estratégico en la transformación cultural, eliminando antivalores y prejuicios presentes en los colaboradores, funcionarios y empresarios.

3. Experto en Administración y Gestión (Administration Expert): Este rol transaccional del Talento Humano se centra en la optimización de la administración de personal para maximizar el rendimiento. Incluye la aplicación de tecnologías de la información y comunicación para mejorar la eficiencia de los procesos y la generación de productos y servicios, a menudo a través de la externalización de funciones organizacionales.

4. Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores (Employee Advocate): El área de Talento Humano tiene la responsabilidad de representar los intereses de los colaboradores, asegurando que las iniciativas estén equilibradas entre las perspectivas organizacionales y los intereses de los empleados, buscando siempre un beneficio mutuo.

2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

En la investigación desarrollada por (García Zuluaga & Cubaque Sarmiento, 2022) denominada “La Estrategia Organizacional y la Convergencia con la Rotación de Operadores de *Call Center* de Webhelp Colombia” se adoptó un enfoque descriptivo debido a que por medio de las técnicas de encuesta y entrevista se logra conocer y detallar la información recolectada sobre las situaciones a las que enfrentan debido a la rotación de personal

identificando aspectos y las causas que influyen en la deserción laboral. El hecho de utilizar un enfoque descriptivo permite tener una comprensión detallada sobre las causas de rotación de personal, así como también conocer a detalle sobre cómo fue la experiencia en el trabajo y poder identificar una estrategia sobre la selección de personal determinando motivos que inciden en retiros voluntarios como ser; profesionales, económicos, laborales o personales para buscar estrategias de cómo lograr la retención de los operadores.

Según el estudio realizado por (Jiménez Reyes, 2021) nombrado “Diseño de investigación del plan estratégico para la reducción de la rotación de personal en un call center ubicado en la ciudad de Guatemala” se empleó una metodología con un enfoque mixto en donde combinó elementos cualitativos y cuantitativos, puesto que se centró en la comprensión de diversos factores que aportan valor a los agentes y la medición de métricas y valores que logran la disminución de la rotación, el diseño de la investigación fue no experimental dado que trató sobre observar la situación actual y no fue manipulado ningún dato ni variables y en base a la observación se planteó la propuesta de solución sobre la problemática del estudio, además el tipo de investigación fue descriptiva por la recolección de datos realizada, transversal debido a que solamente se realizó en un determinado momento la recolección de datos y correlacional debido a que se buscó correlacionar dos variables teniendo un alcance que se definió de tipo descriptivo.

El estudio previamente citado atravesó por diversas fases, iniciando con una revisión exhaustiva de literatura sobre el rubro de *call center* en Guatemala, continuando con un diagnóstico sobre la situación actual el cual permitió el análisis sobre los factores críticos para la elaboración de un plan estratégico con el fin de diseñar una propuesta de mejora sobre la disminución de rotación de personal, posteriormente se plantearon las ventajas y beneficios del plan propuesto, como resultados esperados de la investigación se pretendía lograr una disminución en los costos de contratación y capacitación.

(Galeas Cardenas & Bueso Aguilar, 2017) plantean una propuesta en su investigación titulada “Plan de Retención de Talento Humano para empleados permanentes de Grupo Granjas Marinas” realizando un tipo de investigación de tipo exploratorio consultando al personal sobre la retención del personal y plan de beneficios valorándolos en grados de acuerdo y desacuerdo obteniendo resultados sobre los factores que afectan la retención de los empleados, para la recolección de datos se aplicó un cuestionamiento denominado Likert a las áreas que están relacionadas con la rotación de personal de la organización. En la metodología aplicada se utilizó la Jerarquía de las necesidades de Maslow con el fin de verificar dentro de la pirámide

las necesidades que la compañía hasta la fecha ha cubierto a los colaboradores, así como también se utilizó el Plan de la Administración de Recursos Humanos, Retener, con el propósito de revisar el plan de incentivos en la organización.

En su estudio, (Ozuna Herrera & Romero López, 2020) mencionan que uno de los modelos de metodología de mejora continua más utilizados es el Ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA), que corresponde a las etapas de este ciclo comprende de cuatro pasos que deben llevarse a cabo de manera sistemática para lograr la mejora de un proceso, la primera fase, es planificar, la cual consiste en identificar el problema y establecer objetivos, seguidamente la segunda fase, hacer, implica implementar la propuesta y realizar los ajustes necesarios, la tercera fase, verificar, es un periodo de prueba en el que se busca la mejora y verificación del proceso y finalmente, la fase de actuar que es donde se recopilan las percepciones y se confirma el funcionamiento de la propuesta para la mejora continua.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

De acuerdo con el estudio por (García Zuluaga & Cubaque Sarmiento, 2022) los instrumentos utilizados en la investigación para la recolección de datos cualitativos fue un cuestionario diseñado con preguntas cerradas de opción múltiple aplicadas a 20 personas, además se llevó a cabo entrevistas al personal de reclutamiento las cuales fueron analizadas mediante una herramienta software que permitió un análisis intertextual y de discurso para poder identificar las causas relacionadas con la rotación de personal.

En la investigación de (Jiménez Reyes, 2021) se emplearon varios instrumentos de recolección de datos. Se aplicó un cuestionario de satisfacción laboral compuesto por 12 preguntas con el fin de establecer contacto directo con la población e identificar oportunidades de mejora. Adicional se utilizó una guía de observación con el fin de llevar un registro sobre la hora, condición observada y análisis de lo observado, la matriz de coherencia fue otro instrumento que se utilizó durante la investigación con el fin de comparar los objetivos con los resultados obtenidos.

Los instrumentos utilizados por (Galeas Cardenas & Bueso Aguilar, 2017) en su investigación para crear un plan de retención, se aplicó un cuestionario de actitudes basado en el cuestionamiento de Likert en donde se consultó al personal sobre temas de clima laboral, identificación con la empresa, delegación, herramientas de trabajo y oportunidad de crecimiento así como también sobre los beneficios como ser los ingresos económicos, horarios de trabajo y beneficios, con una respuesta que iba en denominación de “muy desacuerdo, desacuerdo,

indeciso, de acuerdo y muy desacuerdo” con el propósito de medir el nivel de compromiso e inquietudes de los colaboradores, también se emplearon grupos focales que permitieron descubrir las necesidades que los colaboradores consideran que han sido cubiertas por la organización con el fin de evaluar y proponer una mejora al plan de incentivos.

2.4 MARCO LEGAL

- El Código de Trabajo de Honduras está relacionado a la retención del personal aunque no establezca disposiciones específicas del tema, este código influye directamente en como las empresas gestionan su personal debido a que establece derechos y obligaciones entre ambas partes en donde se pretende una relación laboral justa, permite al empleado tener un salario justo, condiciones de trabajo seguras, protege al empleado de discriminación o acoso laboral además, establece requisitos de beneficios mínimos que deben cumplir las empresas siendo todo esto clave para la retención del personal.
- Reglamento Interno de trabajo juega un papel crucial para la retención del personal debido a que establece políticas y procesos que rigen un ambiente de trabajo justo y transparente, ayuda a prevenir conflictos y fortalece la relación entre el patrono y trabajadores lo que a su vez permite satisfacción laboral y la permanencia en los colaboradores.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo se presenta la metodología de investigación junto con la operacionalización de variables, iniciando con una matriz de congruencia que permite visualizar los diversos aspectos de la investigación para una comprensión más clara, además se explorarán los métodos, técnicas e instrumentos utilizados que forman parte fundamental para este estudio debido a que es donde se recopila toda la información relevante para la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Este instrumento metodológico incorpora elementos esenciales que proporcionarán la base para validar la correlación y coherencia de todos los aspectos analizados en la investigación.

Tabla 1 Matriz Metodológica

Título	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Propuesta de un plan estratégico de retención de nuevos colaboradores en Startek San Pedro Sula	Proponer un plan estratégico basado en el análisis de las causas de salida del personal y datos recopilados de colaboradores desempeñando el puesto de agentes de servicio al cliente para identificar áreas de mejora que contribuyan a la disminución del índice de rotación de personal.	1) Analizar las causas más comunes de salidas voluntarias de los agentes de servicio al cliente.	Causas de salidas voluntarias	-Causas internas de rotación en la empresa -Causas externas de rotación en la empresa	-Horarios de Trabajo -Plan de incentivos -Clima laboral -Oferta y demanda del mercado laboral
		2) Identificar las estrategias que permitirán intervenir en la rotación del personal de los agentes de servicio al cliente.	Estrategias de retención de personal	-Estrategias monetarias de retención de personal -Estrategias no monetarias de retención de personal	-Beneficios económicos -Políticas salariales -Reconocimiento -Estabilidad laboral -Ambiente de trabajo
		3) Diseñar una propuesta en base a las estrategias identificadas para disminuir el índice de rotación de personal de agentes de servicio al cliente.	Plan de retención de personal	Análisis del ciclo de vida laboral	-Evaluación del proceso de contratación e inducción. -Evaluación del proceso de entrenamiento -Evaluación de la experiencia laboral

Fuente: elaboración propia.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

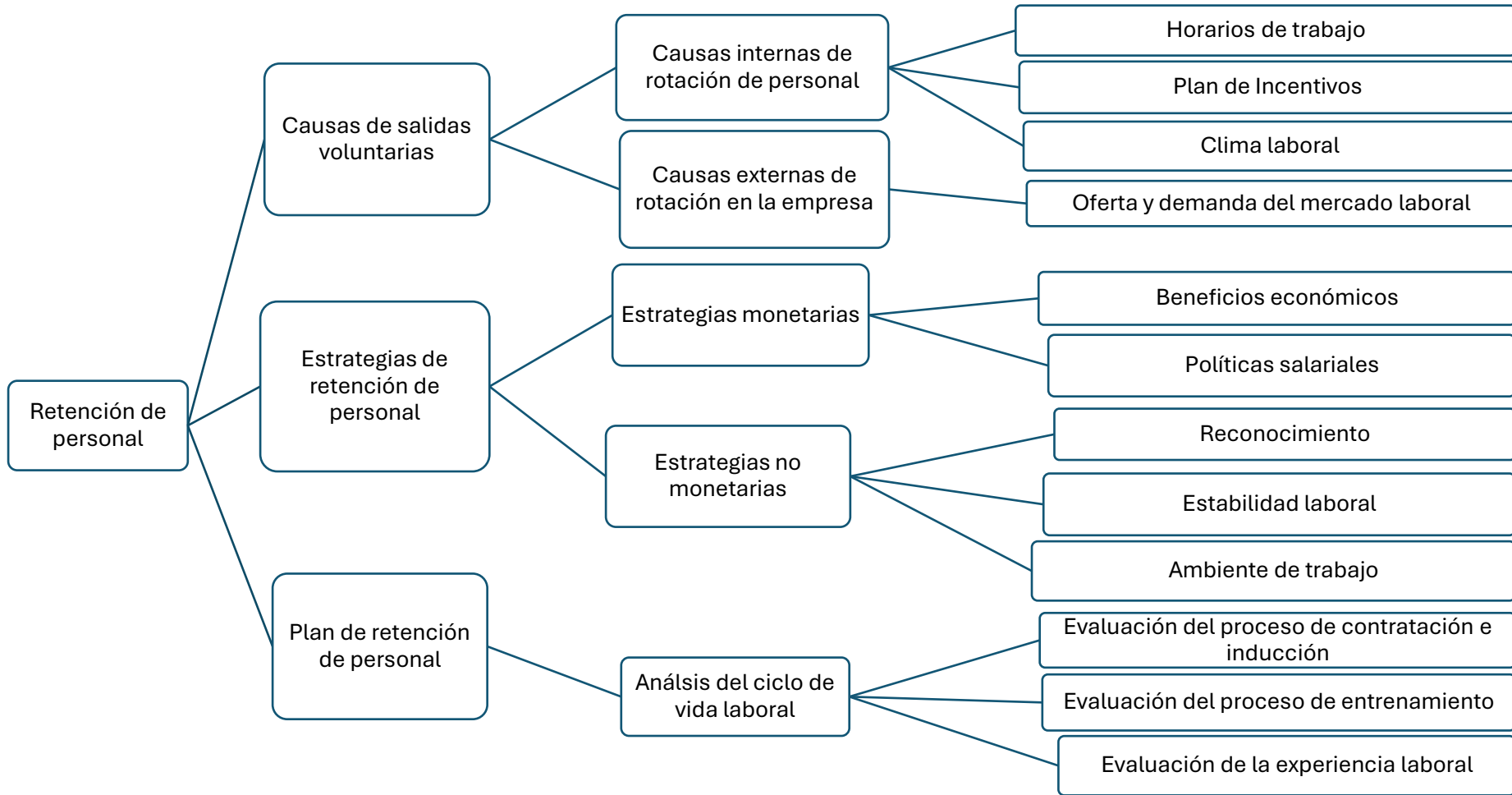


Figura 4 Esquema de variables

Fuente: elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2 Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Causas de salidas voluntarias	(Chiavenato, 2011) indica que las salidas voluntarias se dan cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.	El resultado obtenido a través de un cuestionario con enfoque mixto, siendo cualitativo analizando los comentarios más relevantes sobre las razones de salida y cuantitativo evaluando el puntaje obtenido en las causas más seleccionadas de salidas voluntarias.	-Causas internas de rotación en la empresa -Causas externas de la rotación en la empresa	-Horarios de Trabajo -Plan de incentivos -Clima laboral -Oferta y demanda del mercado laboral
Estrategias de retención de personal	(Chiavenato, 2011) expone sobre la importancia de criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.	Evaluación de los resultados obtenidos a través de cuestionario sobre la experiencia laboral y opinión obtenida en grupos focales sobre 3 aspectos “que debe seguir haciendo la compañía, debería dejar de hacer y que debería iniciar hacer” identificando las estrategias sobre las áreas de mejora para la creación de una propuesta.	-Estrategias monetarias de retención de personal -Estrategias no monetarias de retención de personal	-Beneficios económicos -Políticas salariales -Reconocimiento -Estabilidad laboral -Ambiente de trabajo
Plan de retención de personal	(Browell, 2002) lo define como; retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, en ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia	Análisis sobre la evaluación de los resultados obtenidos a través de las encuestas de salida, encuesta a empleados activos y grupos focales con el fin de proponer las mejoras sobre el ciclo de vida laboral de los colaboradores para lograr la retención del personal.	-Análisis del ciclo de vida laboral de los empleados	--Evaluación del proceso de contratación e inducción -Evaluación del proceso de entrenamiento -Evaluación de la experiencia laboral

Fuente: elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

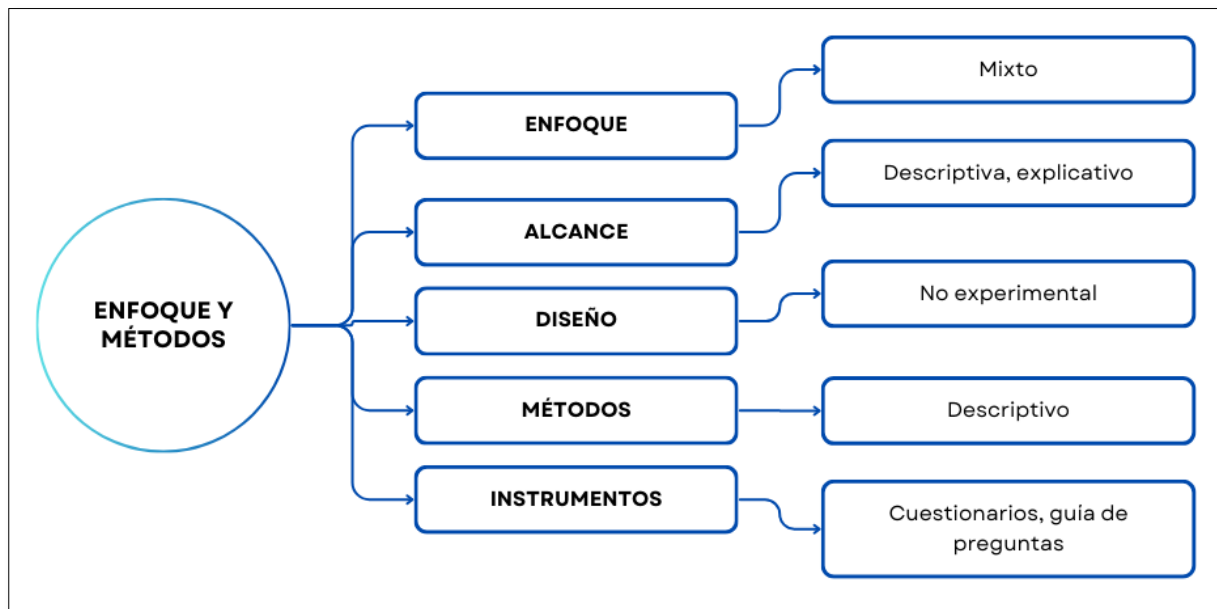


Figura 5 Enfoque y métodos

Fuente: elaboración propia

3.2.1 ENFOQUE

En la presente investigación se emplea un enfoque mixto, ya que permite recopilar datos cualitativos y cuantitativos permitiendo el análisis e interpretación de datos e información obtenida, al combinar estos dos tipos de enfoques se logra una comprensión más clara y profunda de la percepción y opinión de los colaboradores lo que permite obtener respuestas sobre las variables que se pretenden estudiar en relación con la retención del personal.

3.2.2 ALCANCE

El alcance utilizado en la investigación es descriptivo y explicativo, ya que el objetivo es identificar la percepción y experiencia de los nuevos colaboradores de Startek en su entorno laboral. El alcance descriptivo permite una visión más clara detallando e identificando la percepción que tienen los colaboradores sobre los factores que consideran importantes para permanecer en la organización y el alcance explicativo ayuda a determinar las causas que inciden en la rotación del personal, así como también analizar las diferentes percepciones y opiniones de los colaboradores sobre su experiencia dentro de la organización.

3.2.3 DISEÑO

El diseño utilizado para la investigación es no experimental, debido a que no se manipulara ninguna variable, además se estudiara lo que actualmente está sucediendo en la empresa a través de la participación de los colaboradores en las técnicas utilizadas como ser

encuestas y grupos focales permitiendo obtener una comprensión sobre los aspectos estudiados.

3.2.4 MÉTODOS

En la investigación el método aplicado es el descriptivo debido a que se centra en describir con precisión la información recolectada combinando los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de la percepción y opinión de los colaboradores detallando las condiciones actuales, las mejores prácticas y datos históricos que permiten revelar un plan estratégico para la retención del personal.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

En esta investigación la población tomada en cuenta fue conformada por 444 colaboradores que desempeñan el puesto de agente de servicio al cliente y colaboradores que se retiran de la organización de forma voluntaria, los cuales se encuentran ubicados en la sede principal de Startek en San Pedro Sula.

3.3.2 MUESTRA

La muestra probabilística tomada en cuenta para llevar a cabo la investigación fue de 207 colaboradores que actualmente laboran 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% según lo indica la calculadora del tamaño de muestra (SurveyMonkey).

3.3.3 TÉCNICA DE MUESTRA

La técnica de muestra utilizada fue un muestreo aleatorio simple debido a que se dispone de una lista completa de la población ya que es una población específica siendo que fue aplicada a específicamente los colaboradores que desempeñan el puesto de agente de servicio al cliente.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en la presente investigación para la recolección de datos, como primera instancia son la encuesta y grupos focales, dirigida a los nuevos colaboradores que desempeñan el puesto de agente de servicio al cliente.

La encuesta es una de las técnicas más prácticas y ampliamente utilizadas para la obtención de información, a través de esta técnica, se pretende recolectar datos que reflejen la experiencia de los nuevos colaboradores, así como también identificar las razones más comunes

de las salidas voluntarias de los empleados. El propósito de la encuesta es captar la percepción de los colaboradores sobre diversos aspectos de la organización y, de este modo, comprender mejor las áreas que requieren mejora, este enfoque permite a la empresa desarrollar estrategias más precisas y efectivas para mejorar la retención de personal.

Los grupos focales son una técnica considerada eficaz para la recolección de datos cualitativos de manera directa y personal con los colaboradores, por medio de esta herramienta se pretende obtener información detallada y profunda mediante reuniones con pequeños grupos de colaboradores, con el objetivo de recopilar opiniones sobre la experiencia de los colaboradores activos dentro de la compañía, abordando aspectos que puedan influir en su productividad y satisfacción laboral. Al ser una técnica que se enfoca en grupos reducidos, se facilita un entorno de confianza y apertura, lo que permite a los participantes expresar sus puntos de vista y percepciones de manera más libre. Además, los grupos focales permiten identificar áreas de mejora específicas y desarrollar estrategias más efectivas para incrementar la eficiencia y el bienestar en el lugar de trabajo

3.4.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación fueron; cuestionario adjunto en el anexo 1 compuesto por 6 preguntas abiertas y 10 preguntas cerradas, aplicada a los agentes de servicio al cliente que se retiran de forma voluntaria de la organización con el fin de conocer las causas más comunes de salidas voluntarias y la experiencia dentro de la organización, además se aplicó un cuestionario adjunto en el anexo 2 aplicado específicamente a los agentes de servicio al cliente que actualmente laboran en la organización elaborado con 8 preguntas abiertas y 4 preguntas cerradas, con el propósito conocer la percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, condiciones de trabajo y tipo de liderazgo.

La guía de preguntas fue diseñada por 3 preguntas con el fin de aplicarlas en los grupos focales realizados a los colaboradores que actualmente laboran en la empresa para conocer los siguientes aspectos; que es lo que la empresa debe continuar haciendo, lo que la empresa debe implementar y por último lo que la empresa debe dejar de hacer para mejorar su experiencia dentro de la organización.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Como paso inicial se solicitó la aprobación al Departamento de Recursos Humanos para aplicar las encuestas y grupos focales a los agentes de servicio al cliente de Startek sede San Pedro Sula, seguidamente se envió de forma electrónica por la herramienta de trabajo *Microsoft*

Teams la encuesta elaborada en *Microsoft Forms*, aplicación para realizar encuestas de todo tipo que analiza los resultados finales. La encuesta de salida se llevó a cabo con la colaboración de recursos humanos para ser aplicada a cada agente de servicio al cliente que sale de forma voluntaria, la encuesta sobre la experiencia en Startek se llevó a cabo con la colaboración de los jefes inmediatos quienes se aseguraron de compartir dichas encuestas específicamente a los agentes de servicio al cliente de Startek sede San Pedro Sula.

Posterior se realizaron grupos focales conformados por 8 agentes de servicio al cliente con una duración de 15 minutos máximo con cada uno para no afectar el intervalo de llamadas ni la productividad de la organización, los cuales se iniciaron con preguntas interactivas para entablar conversación amena y conocer la opinión sobre los aspectos de la organización. En este caso la cantidad de los agentes asignados fue la autorizada por recursos humanos, ya que no pueden dejar solos sus puestos de trabajo, ni tampoco pueden estar tanto tiempo lejos ya que los agentes cuentan con metas y la toma de llamadas es fundamental para su buen rendimiento.

Finalmente se analizó y se tabuló los datos que fueron obtenidos mediante las encuestas y grupos focales con una comprensión más clara de la información para la creación del plan estratégico para la disminución de la rotación del personal.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes principales para la obtención de información valiosa y relevante fue la aplicación de encuesta y la interacción mediante grupos focales, los cuales fueron llevados a cabo en Startek San Pedro Sula gracias a la participación de los colaboradores y a la apertura brindada por recursos humanos.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias consultadas para recabar diversa información la cual forma parte de la investigación fueron libros electrónicos, tesis, sitios web, base de datos CRAI e informes de investigaciones nacionales e internacionales relacionadas al tema de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS

El contenido del siguiente capítulo se deriva de los resultados y hallazgos obtenidos mediante la recolección de datos procedentes de las encuestas aplicadas a los agentes de servicio al cliente y grupos focales llevados a cabo en Startek, el desarrollo de estas actividades fue muy valioso ya que se logró captar la atención y se obtuvo la opinión de los colaboradores permitiendo realizar un análisis de la situación actual de la empresa.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para mayor comprensión se llevó a cabo una recolección de datos exhaustiva iniciando con una solicitud por medio de correo electrónico enviada el 22 de mayo del presente año a las 9:00 a.m. al Director y Gerente de Recursos Humanos solicitando la aprobación para la aplicación de los instrumentos los cuales son; encuesta de salida dirigida a los agentes de servicio al cliente cuya fechas de salidas corresponde al mes de mayo, encuesta sobre la experiencia laboral en Startek, igualmente dirigida a los agentes de servicio al cliente mismos que se encuentran activos en la empresa, y grupos focales con el fin de explorar las percepciones y opiniones a profundidad de los colaboradores, recibiendo confirmación de aprobación de instrumentos el mismo día a las 2:00 p.m. con instrucción de socializarla con la Generalista de Recursos Humanos para que pudiese aplicar la encuesta de salida a los colaboradores retirados de forma voluntaria de la empresa en el mes de mayo, los cuales se encontraban pendientes por finiquitar y al momento de realizar su último proceso de salida respondieran la encuesta de salida.

Para la recolección de información de la encuesta sobre la experiencia laboral en Startek se realizó por medio de un enlace de *Microsoft forms*, aplicación diseñada para realizar encuestas en línea, el cual fue socializada a cada jefe de área iniciando el sábado 25 a las 8:52 a.m. finalizando el 27 de mayo a las 3:08 p.m. obteniendo un total de 208 respuestas, el cual representa el 100% de la muestra.

En fecha 27 de mayo se llevaron a cabo 3 grupos focales, 2 grupos conformados por 10 agentes y 1 grupo compuesto por 11 agentes, logrando cubrir las jornadas diurna, mixta y nocturna, dichos grupos focales tuvieron una duración de 20 minutos contando con la presencia del gerente de producción en cada una de las interacciones, los resultados de los grupos focales representaron el 100% de la muestra.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 ENCUESTA DE SALIDA

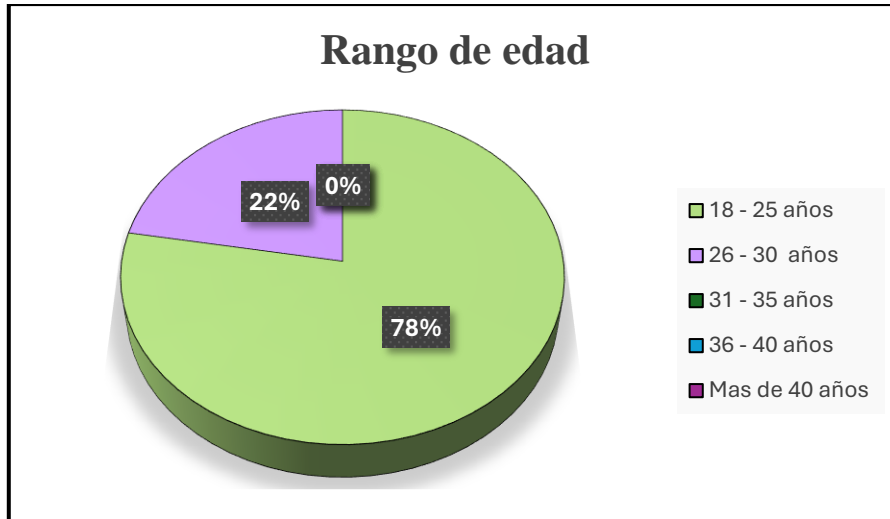


Figura 6 Rango de edad de salidas voluntarias

Fuente: elaboración propia

A través del análisis de datos recolectados referente a las salidas voluntarias se detectó que el 78% de la muestra corresponde a individuos de entre 18 y 25 años, estos hallazgos indican que la mayoría de las salidas voluntarias están asociadas a colaboradores jóvenes, lo que demuestra que cuentan con un nivel de compromiso relativamente bajo debido a que sus prioridades principales suelen centrarse en sus estudios, por otro lado, el 22% restante de las salidas corresponde a individuos de entre 26 y 30 años, cuyas motivaciones muestran estar más relacionadas con la búsqueda de mejores oportunidades y una remuneración más elevada, lo que denota un nivel de responsabilidad más alto.

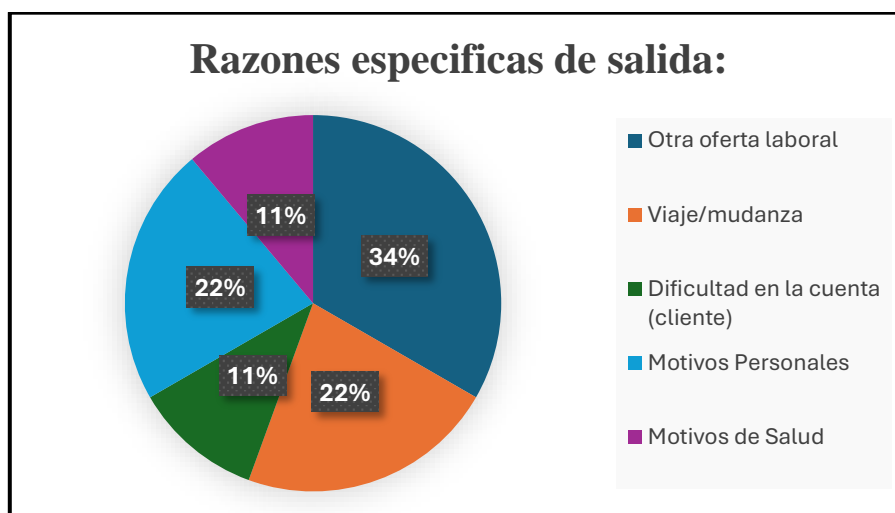


Figura 7 Razones de salidas

Fuente: elaboración propia

Mediante los resultados obtenidos en la gráfica 2 se revelan las diversas causas de salidas voluntarias durante las últimas dos semanas del mes de mayo del 2024, en donde el 34% de los encuestados mencionaron que el motivo de salida fue por la obtención de una oferta laboral más atractiva, en segundo lugar, el 22% de la muestra indicó razones de índole personal para su retiro, asimismo, otro 22% de los individuos señaló que su decisión de abandonar la empresa estuvo relacionada con viajes y/o mudanzas, por otro lado el 11% de los individuos mencionaron problemas de salud como factor determinante en su salida, mientras que el otro 11% restante atribuyó su decisión a dificultades en las cuentas en donde desempeñaban sus labores.

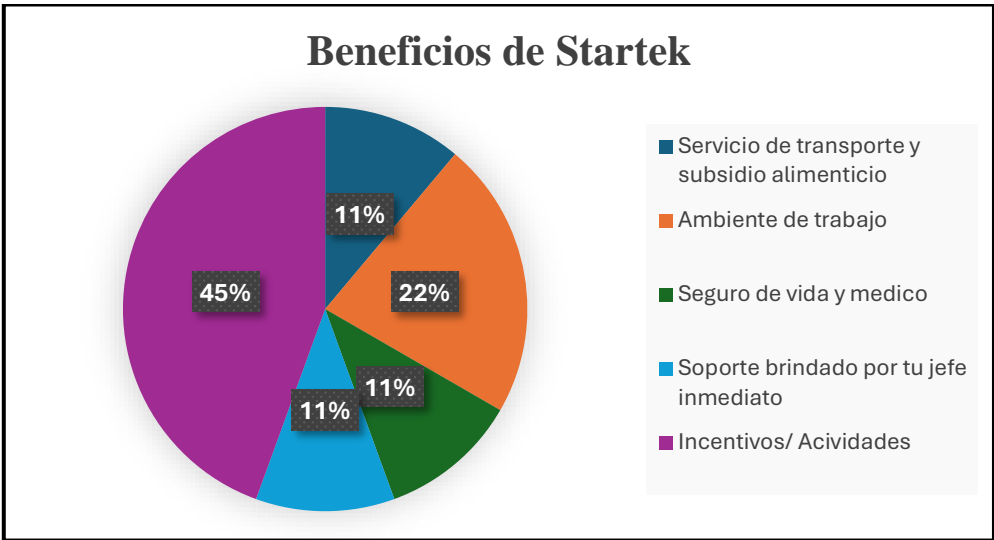


Figura 8 Beneficios de Startek

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la gráfica 3 muestran los aspectos más valorados por los agentes durante su permanencia laboral en Startek. El 45% destacó la satisfacción con los incentivos y actividades proporcionados por la empresa, lo que sugiere que Startek no solo se enfoca en políticas salariales, sino también en ofrecer actividades beneficiosas e interesantes para los agentes. Un 22% valoró el ambiente de trabajo, indicando que se sintieron parte de un entorno acogedor, estable y productivo. Además, un 11% disfrutó del apoyo recibido de sus superiores, reflejando buenas relaciones entre la alta dirección y los empleados de nivel medio. Otro 11% apreció el seguro médico privado, demostrando el compromiso de Startek con la salud y bienestar de sus colaboradores. Finalmente, el 11% restante valoró el servicio de transporte y subsidio otorgado por la empresa, mostrando el interés de Startek por ofrecer beneficios atractivos a su personal.



Figura 9 Experiencia con el jefe inmediato

Fuente: (Forms, n.d.)

Como se puede observar en la gráfica 4 el resultado global por parte de los encuestados en cuanto a la experiencia con el jefe inmediato fue un promedio de 8.99, dando como resultado un alto índice de satisfacción de parte de los encuestados hacia los que fueron sus jefes en su estadía por la empresa.

Este resultado demuestra las buenas relaciones que existen entre colaborador y jefes inmediatos, indicando un compromiso de parte de los jefes hacia sus subordinados, este buen resultado puede atribuirse a varios factores, entre ellos una excelente comunicación entre jefe y empleado, liderazgo, orientación y apertura por parte de altos mandos como también el reconocimiento del trabajo ejercido por los individuos dentro de la empresa.

Estas buenas prácticas y resultados positivos impactan en la motivación y productividad de los colaboradores, demostrando que la empresa cuenta con relaciones sólidas y con jefes profesionales que velan por el bienestar de sus colaboradores haciéndolos sentir parte fundamental para la empresa.

Este resultado se respalda mediante los datos de la gráfica anterior en donde el 11% de los encuestados no tuvo inconvenientes con sus jefes e indicaron la satisfacción por haber recibido un gran soporte por parte de sus jefes.

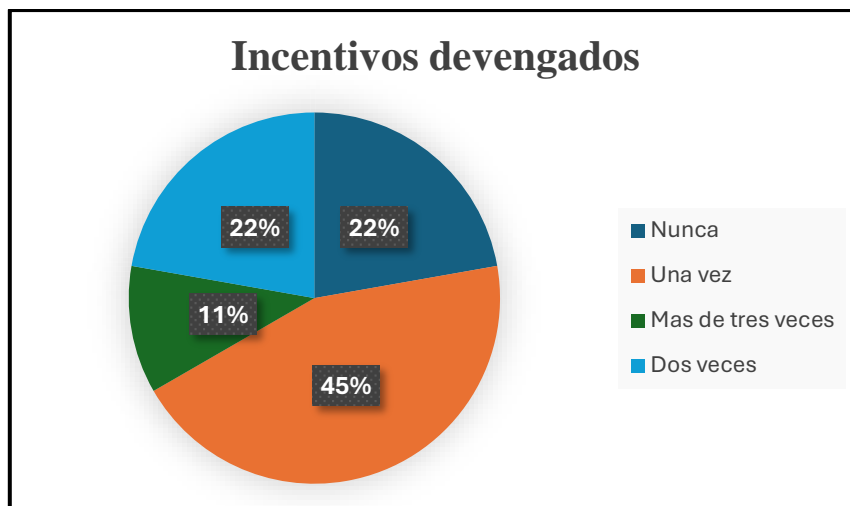


Figura 10 Incentivos devengados

Fuente: elaboración propia

En la gráfica de los incentivos devengados por las personas que han salido voluntariamente de la empresa se observa que, durante los últimos tres meses un promedio de 44% recibió incentivos una vez, el 22% recibió incentivos dos veces, el 11% percibió incentivos más de tres veces y el 22% nunca recibió incentivos. Estos datos indican que, la mayoría de las personas que egresaron de forma voluntaria de la empresa percibieron incentivos aun decidieron retirarse de la empresa, esto denota que, aunque la empresa invierte en incentivos siendo una herramienta positiva para motivar a los colaboradores y parte esencial para la retención de los colaboradores no son el único factor determinante en la decisión sobre sus salidas voluntarias.

4.2.2. ENCUESTA EXPERIENCIA

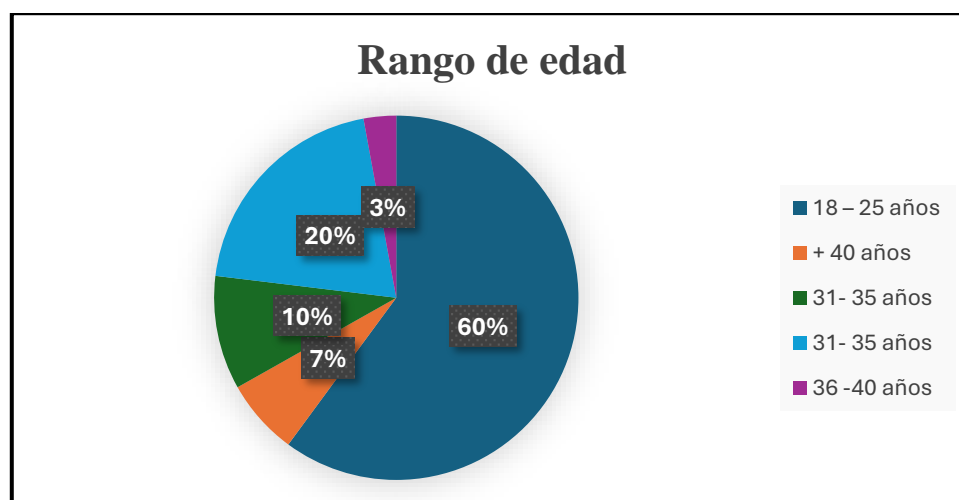


Figura 11 Rango de edad

Fuente: elaboración propia

La recopilación de datos de los encuestados demuestra que la mayoría de la población es abarcada por jóvenes entre los 18 a 25 años representando un 60% de la muestra, este hallazgo demuestra que la empresa cuenta con muy poco personal con antigüedad, dado que la mayoría de la muestra está compuesta por jóvenes que ven el empleo como una oportunidad temporal mientras buscan otras opciones laborales más atractivas y con mejores beneficios, este resultado alto de jóvenes demuestra que las oportunidades laborales para los jóvenes son muy pocas y que a falta de oportunidad laboral deciden establecer una relación laboral en el rubro *call center* convirtiendo su estadía laboral en algo pasajero ya que dichos jóvenes no cuentan con un sentido de pertenencia hacia la empresa enfocándose únicamente en suplir necesidades básicas sin mayor responsabilidad alguna.

Por otro lado, únicamente un 3% de la muestra se encuentran en un rango de edad de 36 a 40 años y únicamente 16 encuestados oscilan entre más de 40 años, estos hallazgos pueden retribuirse a personas con dificultades para acceder a oportunidades laborales o que prefieren otros sectores debido a su experiencia o preferencias personales.

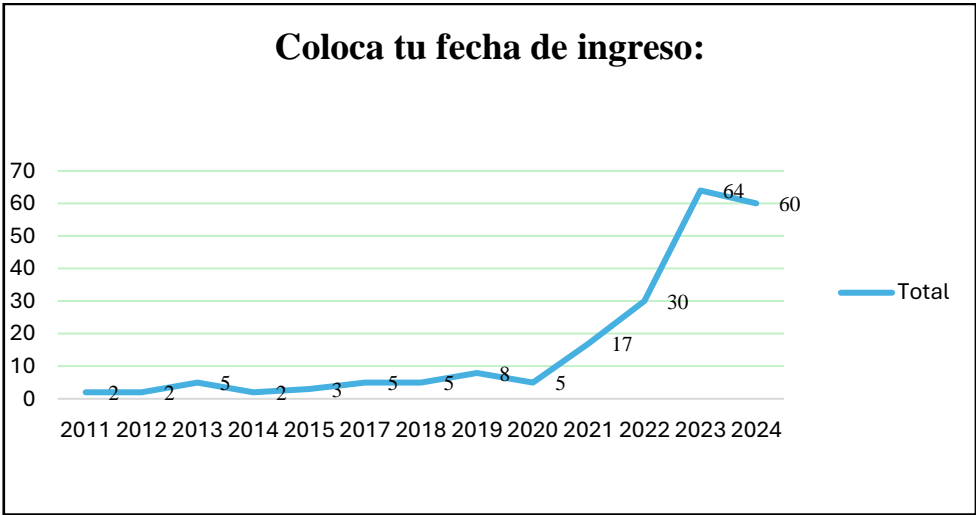


Figura 12 Fecha de ingreso en la compañía

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la gráfica reflejan claramente una elevada tasa de rotación en la organización, ya que actualmente se encuentran activos un número mínimo de colaboradores con una alta antigüedad, en la gráfica se representa que la mayoría de los colaboradores existentes cuentan con muy poca antigüedad, este hallazgo revela que la empresa está enfrentando desde el año 2022 con colaboradores relativamente nuevos.

El resultado mínimo de personal con antigüedad puede suscitarse a empleados comprometidos con Startek quienes han encontrado una experiencia laboral satisfactoria en la empresa, lo que convierte a Startek en un entorno laboral estable y seguro.

Por otro lado, la falta de oportunidades en el país orilla a los individuos a búsqueda de oportunidades laborales que quizá no cumplen con sus expectativas.

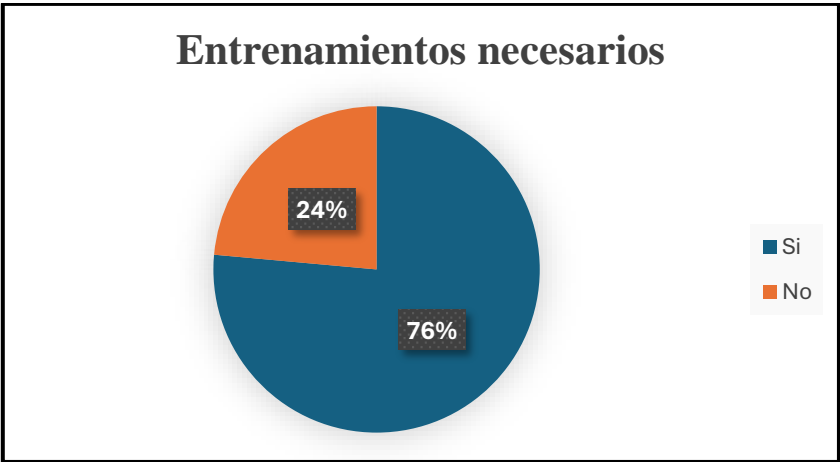


Figura 13 Entrenamientos necesarios para realizar las funciones de trabajo

Fuente: elaboración propia

Según los datos que se recolectados al preguntarle a los colabores el 76% de la muestra considera que si ha recibido los entrenamientos necesarios para realizar sus funciones mientras un promedio del 24% restante de la muestra considera que no ha recibido los entrenamientos necesarios para realizar sus funciones. Esto indica que la mayoría de las personas sienten que han sido adecuadamente entrenados para desempeñar sus funciones es decir que para la mayoría de los entrenamiento que actualmente se ejecutan son efectivos para una gran parte del personal, sin embargo por otro lado hay colaboradores que no sienten que han sido preparados para el desempeño de sus funciones lo que puede tener un impacto negativo debido a que pueden experimentar frustración, menor eficiencia y una mayor probabilidad de cometer errores.



Figura 14 Labor del jefe inmediato

Fuente: (Forms, n.d.)

En la recopilación de los datos sobre como califican los colaboradores específicamente los agentes de servicio al cliente la labor del jefe inmediato en una escala del 1 al 5, (siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta) se obtuvo una calificación promedio de 4.55 sobre los resultados de la muestra total.

La mayoría de los colaboradores 74.75% otorgaron la calificación máxima (5), lo que indica un alto nivel de satisfacción con la labor del jefe inmediato. Un 20.71% de los colaboradores dieron calificaciones intermedias (3 y 4), lo que sugiere que consideran que hay oportunidades de mejora en la labor de su jefe inmediato, aunque no tienen una opinión negativa significativa. Por otro lado, un 4.55% de los colaboradores, que representa a la minoría, calificaron con las notas más bajas (1 y 2), lo que indica que pocos están insatisfechos con la labor del jefe inmediato. Estos resultados representan una valoración muy positiva sobre la labor del jefe inmediato, pero también señalan la necesidad de identificar y abordar áreas de mejora en sus prácticas laborales para mantener y aumentar la satisfacción general de los colaboradores.

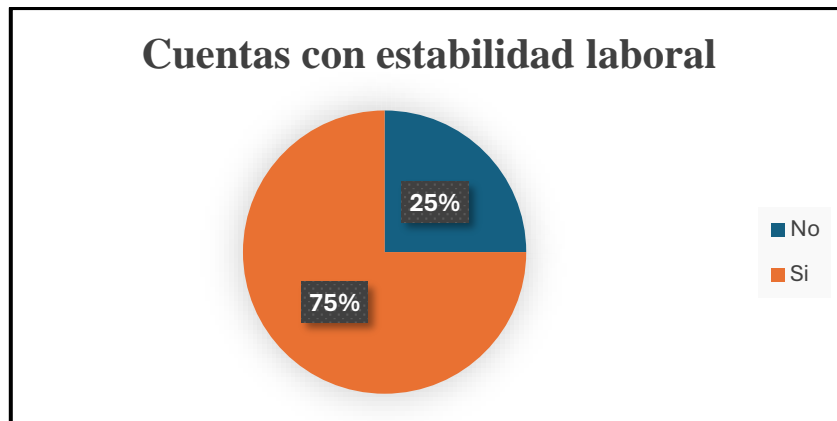


Figura 15 Estabilidad laboral

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados sobre la variable de estabilidad laboral específicamente para agentes de servicio al cliente mostrados en la gráfica 10 se observa que 156 personas, representando el 75% de los colaboradores, sienten que cuentan con estabilidad laboral, lo que indica una percepción mayoritaria positiva sobre la seguridad en el empleo dentro de la empresa. Sin embargo, 52 colaboradores, que constituyen el 25% restante de la muestra, sienten que no tienen estabilidad laboral, lo que surge una preocupación significativa que debe ser atendida, ya que esta percepción puede afectar negativamente la moral y el rendimiento de los colaboradores. La percepción de estabilidad laboral está estrechamente ligada a la motivación de los empleados, debido a que aquellos que sienten que cuentan con seguridad laboral tienden a estar más motivados y comprometidos, mientras que los que carecen de esta seguridad laboral son más propensos a experimentar estrés y desmotivación.

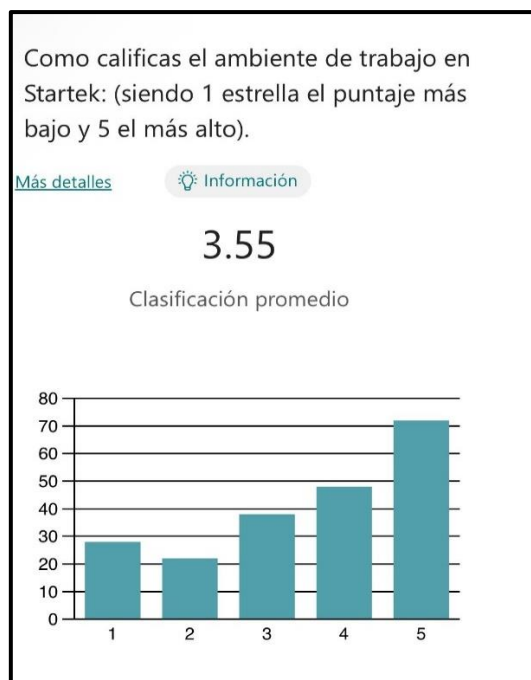


Figura 16 Ambiente de trabajo en Startek

Fuente: (Forms, n.d.)

La percepción de los colaboradores desempeñando el puesto de agente de servicio al cliente referente al ambiente de trabajo en Startek utilizando una escala de 1 a 5 estrellas, donde 1 representa la calificación más baja y 5 la más alta. En los resultados se obtuvo una calificación promedio de 3.55 de la muestra total, en donde el 35% de los encuestados, otorgaron la calificación máxima de 5, lo que indica un nivel considerable de satisfacción con el ambiente laboral. Por otro lado, 23% calificaron con 4, lo que también refleja una percepción mayormente positiva, aunque con algunos aspectos susceptibles de mejora. En la zona media de la escala, un 18% dieron una calificación de 3, señalando una percepción neutral o mixta del ambiente de trabajo. Sin embargo, un 11% otorgaron una calificación de 2, y 13% dieron la calificación más baja de 1. Estos resultados muestran que la mayoría de los agentes de servicio al cliente se reportan muy satisfechos, sin embargo hay una parte minoritaria que experimentan insatisfacción lo que quiere decir que en efecto hay condiciones laborales que están funcionando bien así como también existen áreas que requieren atención y mejora, por lo que en las siguientes preguntas se abordara más a profundidad las áreas de mejora para asegurar un entorno laboral más favorable y positivo para todos los colaboradores.

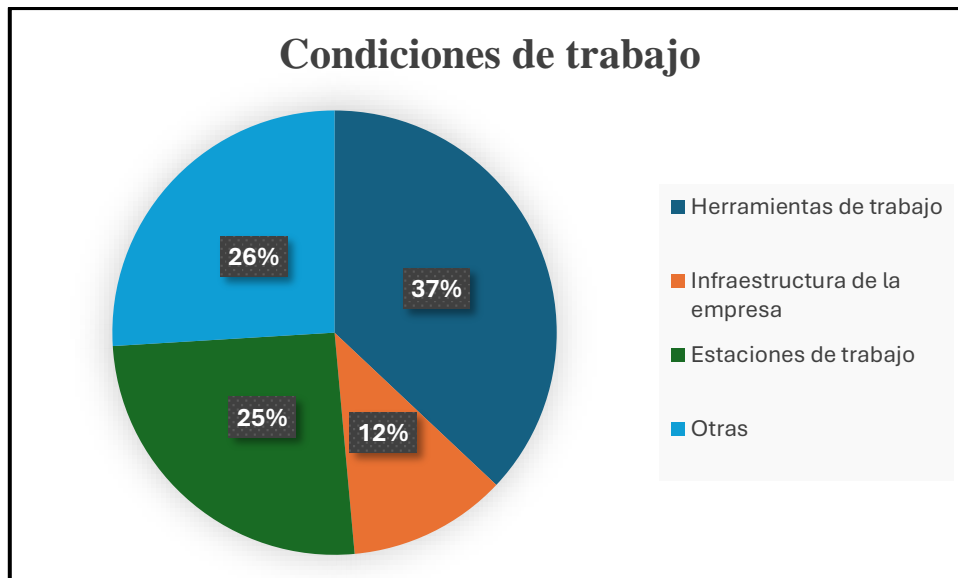


Figura 17 Condiciones de trabajo

Fuente: elaboración propia

Según la gráfica sobre la variable analizada de las condiciones de trabajo en Startek, se evidenció que hay diferentes percepciones de los colaboradores acerca de los aspectos que requieren mejorar sobre las condiciones de trabajo, en donde un 37% de la muestra consideran que las herramientas de trabajo son el principal aspecto a mejorar, en este sentido pueden incluir desde software y hardware hasta recursos físicos que se necesiten en el desempeño de las funciones de trabajo, además un el 25% de los encuestados han señalado las estaciones de trabajo como un área crítica que necesitan ser mejorada, este porcentaje indica una preocupación significativa por la ergonomía y los espacios donde se desempeñan las funciones diarias, por otro lado un 12% han manifestado que la infraestructura de la empresa es objeto de mejora, esto puede incluir aspectos como ubicación del edificio, la climatización, la iluminación y otras condiciones físicas en el entorno laboral. Estos hallazgos revelan la importancia de abordar estas inquietudes con el fin de mejorar el ambiente laboral y aumentar la satisfacción de los empleados en Startek.

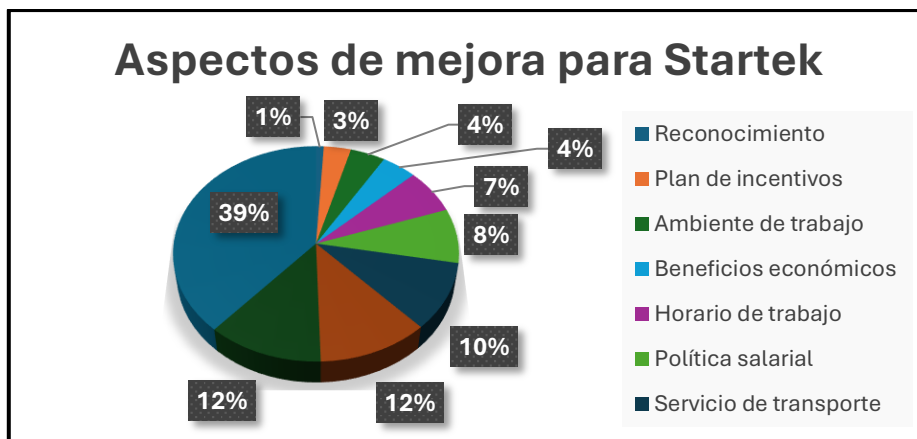


Figura 18 Aspectos de Mejora

Fuente: elaboración propia

En base a la opinión de los encuestados referente a los aspectos a mejorar para ser de Startek un mejor lugar de trabajo se obtuvieron varias áreas críticas que reflejan las prioridades y necesidades de los colaboradores. un 38% de la muestra expresó estar conforme con las condiciones actuales de trabajo y no consideraron que existan aspectos a mejorar, este resultado muestra que, aunque una proporción considerable de empleados está satisfecha, hay varias áreas críticas que requieren atención.

Por otro lado, un 12% manifestaron el deseo de un trato más justo y respetuoso por parte de sus supervisores y jefes. Este grupo de colaboradores enfatiza la importancia de una comunicación más efectiva, donde se sientan valorados y escuchados.

El 10% de la muestra han manifestado que deberían de mejorar las rutas de transporte, e indican que las rutas de las unidades puedan extenderse, y mejorar el servicio recibido por parte de los conductores, la calidad del servicio de transporte es un factor importante ya que facilita el acceso al lugar de trabajo y reduce las preocupaciones logísticas.

Finalmente, el 1% de la muestra, destacó la necesidad de un reconocimiento más justo y oportunidades de crecimiento basadas en el desempeño en lugar de relaciones personales, indicando una percepción de favoritismo que podría estar afectando la moral y motivación.

4.2.2 GRUPO FOCAL

Se realizó un grupo focal en donde se realizaron reuniones y se conversó directamente con los agentes para conocer sus percepciones acerca de su experiencia laboral.

1. ¿Qué acciones actuales de la empresa crees que se deben mantener para garantizar un ambiente de trabajo seguro?

Los colaboradores destacaron varios puntos clave, primero, expresaron la importancia de continuar con el subsidio alimenticio, ya que este beneficio contribuye significativamente a su bienestar y satisfacción. Además, enfatizaron la necesidad de mantener los programas de entrenamiento, lo cual es esencial para el desarrollo profesional y la competencia de los empleados, asegurando que se sientan capacitados y apoyados en sus roles.

Otro aspecto señalado por los colaboradores fue la importancia de continuar brindando un buen trato hacia los empleados, debido a que un entorno de trabajo en el que se prioriza el respeto y la consideración mejora la moral y crea un ambiente laboral positivo.

Adicionalmente, los colaboradores manifestaron el deseo de que la empresa continúe realizando actividades que mantengan la motivación entre los empleados, ya que las actividades permiten reducir el estrés y la ansiedad que puedan manifestar los colaboradores en sus actividades diarias.

La atención a estas áreas no solo garantiza la seguridad y el bienestar de los colaboradores, sino que también fortalece la motivación y el compromiso, aspectos esenciales para el éxito organizacional a largo plazo.

2. ¿Qué prácticas actuales de la empresa crees que deberían cambiar para mejorar la seguridad en el lugar de trabajo?

Según las respuestas de los colaboradores manifestaron preocupación por la infraestructura del parqueo de la empresa, la escasez de espacios de estacionamiento adecuados genera dificultad para encontrar un lugar disponible, lo que causa estrés diario debido a que pueden llegar a afectar la puntualidad y la productividad de los colaboradores, ya que muchos de ellos han expresado que deben llegar mucho antes del horario laboral para asegurar un espacio.

Por otro lado, los colaboradores han expresado insatisfacción con la duración actual de los recesos, debido a que actualmente disponen de dos recesos de 15 minutos cada uno y una hora para tomar sus alimentos, sin embargo, los colaboradores consideran que estos tiempos son insuficientes para descansar adecuadamente, lo que puede conducir a una disminución en la productividad, aumento del agotamiento físico y mental y algunos problemas de salud a lo largo de la jornada.

Los colaboradores han manifestado que el servicio de transporte actual no está alineado con sus horarios de trabajo, ya que las rutas están programadas para entradas y salidas cada dos horas, lo que no coincide con los horarios de muchos empleados, y se ven obligados a esperar

largos periodos para el transporte, lo que incrementa el tiempo total dedicado al desplazamiento y reduce el tiempo libre, lo que pueden generar insatisfacción para los colaboradores que dependen exclusivamente de este medio para llegar a sus hogares de manera segura y puntual.

3. ¿Qué nuevas iniciativas propondrías que la empresa implemente para lograr un entorno laboral más seguro?

Según las percepciones manifestadas por los colaboradores al ser consultados sobre qué implementaciones les gustaría ver en la empresa, han surgido varias propuestas, en primer lugar, han expresado el deseo de que la empresa ofrezca salarios adicionales a los estipulados por ley, como una forma de reconocimiento y motivación. Esta medida no solo podría mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, sino también atraer y retener al personal que actualmente labora en la empresa.

Otro aspecto mencionado fue el subsidio alimenticio, debido a que actualmente, este subsidio se canjea diariamente por una cantidad fija de L. 62.00 y no es acumulable. Los colaboradores sugieren la posibilidad de acumular este subsidio, de modo que, si no se utiliza en un día, se suma al monto del siguiente, ofreciendo así mayor flexibilidad y beneficio a los colaboradores. Esta acumulación permitiría el incrementando de la satisfacción de los colaboradores con el beneficio.

Además, los colaboradores han señalado la necesidad de diversificar las cuentas para las llamadas que manejan, ya que actualmente solo cuentan con cinco tipos de cuentas. La diversidad de cuentas no solo haría el trabajo más variado e interesante, sino que también podría mejorar las habilidades de los empleados al enfrentarse a diferentes tipos de consultas y problemas, haciendo el entorno laboral más dinámico y enriquecedor.

Finalmente, muchos agentes han manifestado la necesidad de un subsidio por combustible debido a su insatisfacción con el servicio de transporte actual. La implementación de un subsidio por combustible podría aliviar las preocupaciones relacionadas con el transporte y ofrecer una alternativa viable para aquellos que prefieren o necesitan utilizar sus propios vehículos, este cambio no solo mejoraría la satisfacción de los empleados con sus condiciones laborales, sino que también podría aumentar la eficiencia y puntualidad al permitir un transporte más confiable y personalizado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo con el análisis de las salidas voluntarias de los colaboradores en Startek se concluyó que las causas más comunes están vinculadas a la edad, debido a que provienen de jóvenes entre 18 y 25 años quienes priorizan sus estudios y búsqueda de oportunidades relacionadas a su carrera profesional, mientras que los individuos entre 26 y 30 años buscan una mejor remuneración y han manifestado la insatisfacción con ciertos aspectos laborales. Las razones específicas identificadas fueron la obtención de ofertas laborales más atractivas, motivos personales, viajes, mudanzas, problemas de salud y dificultades en las cuentas donde desempeñan sus labores, a pesar de los incentivos ofrecidos, que fueron apreciados por muchos, estos no son suficientes para retener a los empleados por sí solos.
- 2) Según los resultados analizados sobre las causas de salidas voluntarias y la experiencia de los colaboradores que actualmente laboran en la empresa se concluyó que se deben abordar estrategias tanto monetarias como no monetarias para la retención del personal. Startek debe enfocarse en ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, mejorar la flexibilidad de horarios de trabajo, implementar mejoras en los beneficios como el subsidio alimenticio y el transporte, además mantener un liderazgo efectivo y un ambiente laboral positivo, adicional establecer mecanismos de evaluación continua, como encuestas de satisfacción y grupos focales, los cuales permitirán identificar áreas de mejora y adaptar estrategias con base a las necesidades cambiantes manifestadas por los colaboradores, asegurando un entorno de trabajo más atractivo y satisfactorio que favorezca la retención y el compromiso a largo plazo.
- 3) En base a los datos recopilados y las estrategias identificadas, se concluye que es necesario diseñar una propuesta de un plan estratégico con el objetivo de aumentar la retención del personal de Startek. Este plan estratégico inicia con la implementación de programas de desarrollo profesional continuo, dirigidos especialmente a los agentes de servicio al cliente, con el fin de aumentar compromiso y competencia, además, es necesario revisar y mejorar los beneficios de subsidio alimenticio acumulable y el servicio de transporte. Asimismo, se propone fortalecer el liderazgo mediante capacitaciones en habilidades blandas que promuevan una cultura de respeto y reconocimiento, mejorando así las relaciones entre jefes y subordinados, por último, se sugiere la implementación de un análisis del ciclo laboral de los colaboradores permitirá

conocer la experiencia desde el ingreso hasta el egreso de la compañía, identificando áreas de mejora que dependen directamente de la empresa. Este enfoque integral no solo busca retener el talento, sino también fomentar un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Startek realizar una revisión exhaustiva de sus estrategias, tanto monetarias, como ser los incentivos y beneficios otorgados por la organización con el objetivo de mejorar la experiencia y satisfacción de los colaboradores. Este análisis permitirá identificar áreas de oportunidad para mejorar los beneficios y programas existentes, así como para desarrollar nuevas iniciativas que respondan a las necesidades y expectativas del personal.
2. Desarrollar una estrategia para mejorar el bienestar laboral que incluya actividades disruptivas, con el fin de centrarse en incrementar la satisfacción de los colaboradores a través de programas que fomenten el equilibrio entre la vida personal y profesional, la creación de un entorno de trabajo positivo implementando actividades que desafíen la rutina diaria y promuevan el bienestar físico y mental garantizará una mayor motivación, lo que a su vez aumentará la productividad y fortalecerá la retención de talento en la organización.
3. Implementar un plan estratégico basado en las estrategias identificadas, con el objetivo de generar mejoras que conduzcan a una retención efectiva de los colaboradores a largo plazo. Este plan debería incluir medidas para abordar las áreas de oportunidad identificadas, como el desarrollo profesional continuo, la revisión y mejora de los beneficios, el fortalecimiento del liderazgo y la implementación de mejora en las condiciones de trabajo. Al centrarse en estas áreas clave, la empresa podrá crear un entorno de trabajo más atractivo y satisfactorio, lo que a su vez promoverá la retención de los colaboradores a largo plazo.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

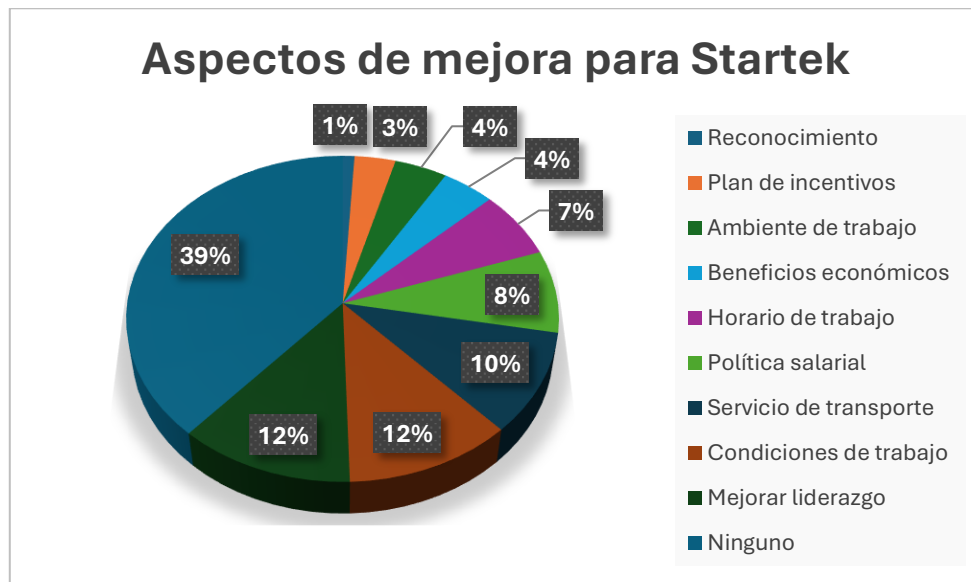
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan estratégico para la retención de nuevos colaboradores que desempeñan el puesto de agentes de servicio al cliente en Startek San Pedro Sula.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados han revelado que el 39% de los colaboradores están satisfechos con el entorno laboral, no obstante, se han identificado áreas las cuales requieren atención, ya que un segmento de los colaboradores ha manifestado su incomodidad respecto a ciertos aspectos organizacionales. Para garantizar un entorno laboral verdaderamente eficiente y productivo, es imprescindible abordar estas inquietudes de manera integral.

Por lo tanto, se propone la implementación de un plan estratégico que aborde de manera efectiva las áreas identificadas como problemáticas, la mejora de estos aspectos es esencial no solo para mantener la satisfacción de los colaboradores, sino también para fomentar un clima organizacional en el que todos los colaboradores se sientan valorados y apoyados.



Fuente: elaboración propia

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

- Mejorar las habilidades de liderazgo de los supervisores de los agentes de servicio al cliente mediante un plan de capacitación con el fin de garantizar un mejor entorno laboral.

- Aumentar la motivación y garantizar una retención efectiva de los agentes, mediante la revisión y mejora de incentivos y beneficios con los que cuenta actualmente Startek.
- Garantizar el bienestar de los colaboradores mediante la implementación de talleres o programas que incluyan actividades disruptivas como ser; físicas, manejo del estrés y salud mental.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

6.4.1 ESTRATEGIA: PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A SUPERVISORES DE AGENTES DE SERVICIO AL CLIENTE

Encargado: Departamento de Recursos Humanos: Coordinadora de Talento Humano

Objetivo: Identificar y cubrir las necesidades de capacitación de los supervisores de área para mejorar sus habilidades y, en consecuencia, aumentar la retención de agentes.

Pasos a seguir

Para llevar a cabo esta estrategia el departamento de Recursos Humanos deberá implementar el rol de Socio Estratégico según el modelo de 4 roles de Dave Ulrich con el objetivo de trabajar estrechamente con otros líderes de la organización para identificar habilidades críticas, planificar el desarrollo de empleados clave, asimismo garantizar que los colaboradores estén preparados y alineados con cambios estratégicos.

Planificación:

- La coordinadora de Talento Humano deberá coordinar una reunión con cada uno de los supervisores de las cuentas en su oficina con el fin de realizar entrevistas individuales comenzando por los supervisores con más antigüedad en la organización hasta llegar al más nuevo, dicha entrevista tendrá una duración de 1 hora para identificar las necesidades específicas de capacitación basadas en la recolección de datos del cuestionario, realizando estas entrevistas con una frecuencia de 6 meses para comenzar identificar nuevas necesidades de capacitación.
- La coordinadora de Talento Humano debe documentar las entrevistas individuales según el formato titulado “Entrevista a los supervisores para identificar las necesidades de capacitación” en un documento *Word* para realizar un análisis sobre las necesidades específicas de capacitación de supervisores.

- Para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación mediante la plantilla de matriz de competencias, primero se identificarán las competencias necesarias para mejorar el liderazgo en el puesto de supervisor. Estas competencias incluyen habilidades técnicas y blandas como comunicación efectiva, toma de decisiones, gestión de equipo, motivación, resolución de conflictos e inteligencia emocional. Luego, se recolectarán datos a través de entrevistas individuales con los supervisores para obtener una visión clara de sus habilidades y competencias actuales. Posteriormente, se utilizará la plantilla de matriz de competencias para registrar las competencias y habilidades que necesitan ser desarrolladas por cada supervisor, basándose en las brechas encontradas, por lo que cada competencia se evaluará en niveles de competencias desde el más satisfactorio hasta el que más formación necesite. Finalmente, las necesidades de capacitación se priorizarán considerando factores como la relevancia de cada competencia para los objetivos organizacionales y el porcentaje de los niveles de competencia de los supervisores que requieran desarrollo en cada habilidad específica.

Formación:

- La coordinadora de Talento Humano deberá solicitar un listado de todos cursos activos disponibles en la plataforma de aprendizaje en línea (CREHANA), en caso de no encontrarse algún curso necesario para desarrollar al supervisor respecto a su necesidad de capacitación, deberá coordinar una reunión con el gerente de Recursos Humanos y Gerente de Entrenamiento para coordinar la creación de dicho curso que esté disponible para los colaboradores en la plataforma interna de la empresa (ELMS), que es donde se encuentran cursos internos creados por la empresa con el fin de entrenar al personal.
- La coordinadora de Talento Humano coordinara reunión con el Gerente de Recursos Humanos para evaluar la relevancia de los cursos activos disponibles en la plata forma CREHANA, en donde se deberán discutir datos como; el temario de los cursos, la duración de los cursos, los ejercicios y pruebas periódicas de cada curso para poder seleccionar los cursos que estén alineados con las necesidades de capacitación diagnosticadas en la matriz de competencia y que se adapten a las habilidades que necesitan ser desarrolladas por los supervisores evaluados.

Verificar:

- La coordinadora de Talento Humano deberá solicitar aprobación por correo electrónico para el pago y uso de la licencia por los supervisores al Gerente de Recursos humanos, quien ejecutará el pago de las licencias en la plataforma CREHANA.
- Una vez se reciba la aprobación y confirmación de pago de licencias, la coordinadora de Talento Humano deberá ingresar a la plataforma CREHANA para asignar los cursos a cada licencia de supervisor, asignando el temario dialogado con el Gerente de Recursos Humanos a cada supervisor que cubran las áreas críticas identificadas en la matriz de competencias.
- La coordinadora de Talento Humano deberá monitorear diariamente el progreso de los cursos asignados a cada supervisor en la plataforma en línea CREHANA ingresando a la plataforma y enviado el porcentaje de progreso de cada supervisor por correo electrónico al Gerente de Recursos Humanos de forma semanal, enviando el número total de cursos completados por supervisor, el número de total de cursos en progreso por supervisor y en caso de no haber progreso por parte de los supervisores, la coordinadora de Talento Humano será la responsable de dar seguimiento a cada supervisor.
- Al momento de que cada supervisor complete cada curso la coordinadora de Talento Humano deberá recopilar la retroalimentación mediante una encuesta de satisfacción de los supervisores referente a cada una de las capacitaciones asignadas para analizar el desempeño posterior a las capacitaciones por medio de correo electrónico.
- Una vez completado la ruta de capacitación de cada supervisor la coordinadora de Talento Humano deberá enviar una encuesta a los agentes de servicio al cliente de cada supervisor por medio de correo electrónico con la finalidad de evaluar el desempeño de los supervisores posterior a las capacitaciones.

Actuar:

- La coordinadora de Talento Humano deberá coordinar una reunión para dialogar con el Gerente de Recursos humanos sobre los resultados obtenidos sobre la retroalimentación brindada por los supervisores y la información recopilada de las encuestas aplicadas a los agentes de servicio al cliente y deberá realizar ajustes necesarios y discutidos al plan de capacitación.

- La coordinadora de Talento Humano deberá asegurar una mejora continua del plan de capacitación para adaptarse a las nuevas necesidades y poder brindar rutas de aprendizajes para el crecimiento y desarrollo profesional del equipo de liderazgo.

6.4.1.1 ESTRATEGIA: IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y TALLERES DE BIENESTAR LABORAL

Encargado: Departamento de Recursos Humanos en colaboración con el personal de Salud de Startek

Objetivo: Promover el bienestar laboral mediante la planificación actividades disruptivas.

Pasos a seguir

Planificación:

- El personal de Salud de la clínica médica de Startek deberá establecer los objetivos claros del programa como ser la mejora de las condiciones físicas de los colaboradores, reducción del estrés y aumentar la moral de acuerdo con los diagnósticos de las consultas más frecuentes de los colaboradores.
- En base a los objetivos el personal de salud de Startek deberán elegir las actividades más adecuadas para llevar a cabo los talleres y plasmar el temario en un formulario de selección de actividades.
- El Personal de Salud de Startek deberá coordinar reunión con el gerente de Recursos humanos para presentar y llevar a cabo la discusión del formulario de selección las actividades para obtener el visto bueno.
- El Personal de Salud de Startek deberá determinar la duración y frecuencia de los talleres para no afectar la productividad de la empresa y asegurando que los colaboradores puedan asistir.

Formación:

- El Personal de Salud de Startek deberá asegurar los espacios adecuados dentro de la empresa para llevar a cabo los talleres de actividades físicas, tomando en cuenta la cantidad de empleados y los ejercicios a realizar en cada actividad

deberán reservar con anticipación, ya sea el salón de conferencia principal en donde pueden abarcar un total de 30 personas o el área de descanso en donde pueden abarcarse un total de 50 personas.

- El Personal de Salud de Startek deberán desarrollar un calendario trimestral en donde se desglosen las actividades con fechas y horas específicas a realizar durante los próximos tres meses.
- El Personal de Salud de Startek deberá solicitar al Coordinador de Recursos Humanos publicar el calendario de actividades trimestrales en los grupos de la herramienta de trabajo *Microsoft Teams* y enviarlo por correo electrónico a todos los colaboradores para promover su participación.

Verificar:

- El Personal de Salud de Startek deberá crear un sistema de inscripción sencillo en línea en la herramienta *Microsoft Forms* para obtener el listado de integrantes en cada taller y los datos necesarios para obtener información completa para coordinar las actividades.
- El Personal de Salud de Startek al finalizar cada taller deberá compartir un listado de todos los participantes que asistieron al coordinador de Recursos Humanos quien deberá enviar por correo electrónico posterior a cada taller impartido una encuesta de satisfacción para evaluar el impacto de los talleres en el bienestar de los colaboradores mediante una encuesta.

Actuar

- Modificar El Personal de Salud de Startek deberá coordinar una reunión con el gerente de Recursos Humanos para la discusión y modificación de los talleres y programas basados en la retroalimentación recibida por medio de las encuestas aplicadas.
- Antes de comenzar cada trimestre del año el Personal de Salud de Startek deberá introducir nuevas actividades para alinearse mejor con las actividades de los colaboradores.

6.4.1.2 ESTRATEGIA: REVISIÓN Y MEJORA DE INCENTIVOS

Encargado: Departamento de Recursos Humanos

Objetivo: Rediseñar el beneficio de subsidio alimenticio y evaluar e identificar áreas

específicas de mejoras del servicio de transporte con el fin de garantizar la satisfacción de los empleados mediante la mejora de los beneficios.

Situación actual del subsidio alimenticio:

Monto: L. 62.00 diarios por día trabajado, totalizando L. 1,302.00 mensuales.

Modalidad: Pago mediante presentación del carné de empleado en la cafetería designada.

Restricciones: Solo para colaboradores que trabajan presencialmente, no es acumulable y no puede ser utilizado en otros establecimientos.

Propuesta de Mejora:

Nueva Modalidad: Proveer el monto de L. 1,302.00 mensuales de forma quincenal en el salario de los colaboradores para que puedan gozar del beneficio sin restricciones.

Pasos a Seguir

1. Planificación

- El gerente de Recursos Humanos deberá analizar el costo mensual total del subsidio alimenticio bajo la modalidad actual por medio de Microsoft Excel para calcular el costo mensual total.
- El gerente de Recursos humanos deberá evaluar el impacto financiero de la propuesta de incluir el monto en el salario quincenal de los colaboradores, utilizando hojas de cálculo de Excel para simular diferentes escenarios financieros como ser; en caso de que un colaborador se encuentre ausente por ausentismo o un permiso sin goce de salario por un determinado tiempo por emergencia, para evaluar si en esos casos se acreditara el pago del subsidio alimenticio.
- Comparar la modalidad actual con la nueva modalidad propuesta en términos de costos, beneficios y aceptación por parte de los colaboradores, realizando un análisis los pros y contras por medio de un cuadro comparativo detallado de las dos modalidades.

2. Formación

- El gerente de Recursos Humanos deberá desarrollar documento, es decir, una presentación informativa para explicar la nueva modalidad del subsidio

alimenticio a los colaboradores, que incluya cuadro comparativo de las dos modalidades tanto la actual como la nueva modalidad.

- El gerente de Recursos Humanos deberá coordinar por medio de la herramienta de *Microsoft Teams* reuniones para proyectar la presentación informativa con los colaboradores para explicar el cambio y resolver cualquier duda o inquietud

3. Verificar

- El gerente de Recursos Humanos deberá introducir el nuevo modelo de subsidio alimenticio durante un período de prueba de 3 meses, dar seguimiento y monitorear la respuesta de los colaboradores bajo esta modalidad.
- El gerente de Recursos Humanos compartirá encuesta con el coordinador de Recursos Humanos quien será el encargado de recolectar opiniones y sugerencias de los colaboradores sobre la nueva modalidad a través de enlace de encuesta enviada por correo electrónico.

4. Actuar

- El gerente de Recursos Humanos deberá evaluar el impacto del cambio en términos de satisfacción de los colaboradores y costos operativos mediante los datos recopilados en las encuestas tomando en cuenta el porcentaje del nivel de satisfacción.
- El gerente de Recursos Humanos será el encargado de realizar ajustes al modelo de subsidio alimenticio, haciendo revisión de las políticas interna de la organización según sea necesario para maximizar su efectividad y aceptación.

Servicio de Transporte

Propuesta de Mejora:

Pasos a Seguir

1. Planificación

- El coordinador de Recursos Humanos deberá crear una encuesta específica para los usuarios del servicio de transporte por medio de la herramienta *Microsoft Forms*, se sugiere utilizar la adjunta en este documento.
- El coordinador de Recursos Humanos deberá distribuir el enlace de la encuesta

por correo electrónico a todos los colaboradores que utilizan el servicio asegurar un seguimiento para incluir una tasa de respuesta efectiva.

- Una vez recolectados los resultados de la encuesta el coordinador de Recursos Humanos deberá compartir por medio de una hoja de *Microsoft Excel* con el gerente de Recursos Humanos los datos de la encuesta quien será el encargado de analizar los datos e identificar puntos críticos de mejora.

2. Formación

- El gerente de Recursos Humanos deberá programar una reunión con el proveedor del servicio del transporte Invoca por medio de la herramienta *Microsoft Teams* para la discusión de los resultados de la encuesta y puntos críticos de mejora identificados.
- El gerente de Recursos Humanos en colaboración con el proveedor de transporte Incova deberán desarrollar un plan de acción detallado que aborde las áreas críticas de mejora y documentarlo en un documento Word.

3. Verificar

- El gerente de Recursos Humanos y coordinador de Recursos Humanos serán los encargados de dar seguimiento a la ejecución del plan de acción, realizando una lista de verificación y coordinar reuniones de seguimiento mensual con el proveedor del servicio de transporte Incova.
- El coordinador de Recursos Humanos deberá realizar encuesta de seguimiento en *Microsoft Forms* y enviar el enlace por correo electrónico a los colaboradores para evaluar la satisfacción de los colaboradores con las mejoras implementadas y comparar el nivel de satisfacción.

4. Actuar

- El coordinador de Recursos Humanos deberá compartir con el gerente de Recursos Humanos los resultados de la encuesta de satisfacción por medio de una hoja en *Microsoft Excel* y coordinar reunión para análisis de los daos compartidos y evaluar la efectividad de las mejoras y su impacto en la satisfacción de los colaboradores.
- El gerente de Recursos Humanos revisara los resultados y datos analizados, y en caso de ser necesario deberá compartir los datos con el proveedor del servicio del transporte Incova para realizar ajustes adicionales según sea necesario.

6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS

6.4.2.1 HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN

6.4.2.1.1 ENTREVISTA A LOS SUPERVISORES PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Previo al diseño del plan de capacitación la coordinadora de Talento Humano deberá coordinar con los supervisores para programar la entrevista, se sugiere comenzar con la entrevista presentando el propósito y la importancia de la misma, luego se recomienda hacer las preguntas en el orden indicado, permitiendo al supervisor responder de manera completa y detallada y documentar las preguntas y respuestas detalladas en un documento Word.

Nombre:

Departamento:

Cuenta a la que pertenece:

- 1) ¿Cómo evalúa su capacidad para comunicar las instrucciones a sus agentes de servicio al cliente? (Escala 0 al 4)
- 2) ¿Puede compartir una situación reciente donde haya tenido que comunicar un mensaje importante a su equipo? ¿Cuál fue el resultado?
- 3) ¿Cómo se siente tomando decisiones en situaciones críticas?
- 4) ¿Con qué frecuencia se encuentra manejando conflictos dentro de su equipo?
- 5) ¿Alguna vez ha enfrentado desafíos en la gestión de su equipo? Si es así, ¿cómo los ha manejado?
- 6) ¿Qué métodos emplea para mantener a su equipo motivado y comprometido?
- 7) ¿Cómo aborda y maneja las emociones de los miembros de su equipo?
- 8) ¿Qué estrategias utiliza para liderar y motivar a su equipo?
- 9) ¿En qué áreas específicas considera que necesita mejorar o recibir más capacitación?
- 10) ¿Existen habilidades o conocimientos que le gustaría desarrollar más?
- 11) ¿Qué obstáculos ha enfrentado en el pasado que han impedido su desarrollo profesional?
- 12) ¿Cómo cree que la empresa puede ayudar a superar estos obstáculos?

6.4.2.1.2 MATRIZ DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La matriz de competencias es una herramienta esencial que servirá a la empresa para identificar y evaluar las habilidades y necesidades de formación de los supervisores de agentes de servicio al cliente, así mismo se debe utilizar para clasificar a los supervisores en función de su competencia en áreas clave, con el fin de diseñar un plan de capacitación efectivo para su desarrollo profesional.

Posterior a realizar las entrevistas individuales con cada supervisor se deberá hacer uso de la matriz de competencia, como paso inicial se debe definir las áreas de competencias en base a las entrevistas individuales, seguidamente se deberá evaluar a cada supervisor conforme a la información recolectada utilizando la escala de niveles de competencias, posterior se debe analizar la matriz de competencias completas por cada supervisor e identificar en base a los niveles de competencia las áreas que necesitan capacitación.

A continuación, se detalla los niveles de competencias para el uso de la matriz de competencias:

- (4) Completa tareas de manera independiente y no necesita capacitación.
- (3) Trabaja de manera autónoma, pero necesita alguna actualización.
- (2) Necesita seguimiento y soporte en algunos momentos.
- (1) Necesita capacitación.
- (0) Necesita formación y mentoría.

Se sugiere comenzar con las siguientes habilidades que son las esenciales para el puesto como supervisor:

Áreas de Competencias:

Comunicación Efectiva: Capacidad de transmitir información clara y concisamente.

Toma de Decisiones: Habilidad para evaluar opciones y tomar decisiones informadas.

Gestión de Equipo: Capacidad para liderar y motivar a un equipo de trabajo.

Motivación: Habilidad para inspirar y motivar a los agentes bajo su supervisión.

Resolución de Conflictos: Capacidad para manejar y resolver conflictos de manera efectiva.

Inteligencia Emocional: Capacidad para reconocer y gestionar sus propias emociones y las de otros.

Tabla 3 Matriz de Competencias

Matriz de competencias (Plan de capacitación)						
Completa tareas de manera independiente y no necesita capacitación. (4)						
Trabaja de manera autónoma, pero necesita alguna actualización. (3)						
Necesita seguimiento y soporte en algunos momentos. (2)						
Necesita capacitación. (1)						
Necesita formación y mentoría. (0)						
Rol	Comunicación efectiva	Toma de decisiones	Gestión de equipo	Motivación	Resolución de conflictos	Inteligencia Emocional
Supervisor 1						
Supervisor 2						
Supervisor 3						
Supervisor 4						
Supervisor 5						
Supervisor 6						
Supervisor 7						
Supervisor 8						
Supervisor 9						
Supervisor 10						

Fuente: elaboración propia

6.4.2.1.3 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS SUPERVISORES SOBRE CAPACITACIÓN RECIBIDA

Inmediatamente tras la finalización de cada curso de capacitación la coordinadora de Talento Humano deberá enviar a los supervisores la encuesta de satisfacción por medio de correo electrónico y asegurarse que todas las preguntas estén adaptadas a cada capacitación recibida.

- Nombre:
 - Cuenta a la que pertenece:
 - Nombre de Capacitación Recibida:
1. ¿Qué tan relevante encontró el contenido de la capacitación para su rol actual?
 - Muy Relevante
 - Relevante
 - Poco Relevante
 - Nada Relevante
 2. ¿Cómo calificaría la calidad del contenido de la capacitación?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 3. ¿Qué tan aplicable ha sido el conocimiento adquirido en su trabajo diario?
 - Muy Aplicable
 - Aplicable
 - Poco Aplicable
 - Nada Aplicable
 4. ¿Ha notado una mejora en sus habilidades después de la capacitación?
 - Mucha Mejora
 - Considerable Mejora
 - Algo de Mejora
 - Ninguna Mejora
 5. ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación en general?
 - Muy Satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho
 6. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar futuras capacitaciones?

6.4.2.1.4 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS AGENTES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR POSTERIOR A LAS CAPACITACIONES

Posterior a cada capacitación otorgada a los supervisores se deberá aplicar una encuesta dirigida a los agentes de servicio al cliente con el fin de conocer las diferentes percepciones del personal tras la finalización de cada curso.

- Cuenta a la que perteneces:
- Nombre del Supervisor Evaluado:

¿Qué tan bien se comunica su supervisor con el equipo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

¿Cómo calificaría la capacidad de su supervisor para tomar decisiones efectivas?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

¿Qué tan efectivo es su supervisor en la gestión del equipo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

¿Siente que su supervisor motiva al equipo de trabajo?

- Si
- No

¿Cómo calificaría la habilidad de su supervisor para resolver conflictos dentro del equipo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

¿Qué tan bien maneja su supervisor las emociones propias y las de los demás?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

¿Ha notado una mejora en el desempeño de su supervisor después de las capacitaciones recientes?

- Mucha Mejora
- Algo de Mejora
- Sin Cambio
- Empeoró

¿Qué tan satisfecho está con el liderazgo de su supervisor?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia para mejorar el desempeño de su supervisor?

6.4.2.2 HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y TALLERES DE BIENESTAR LABORAL

6.4.2.2.1 SELECCIÓN DE ACTIVIDADES

El formulario de selección de actividades debe utilizarse al momento de iniciar la planeación de las actividades y talleres de bienestar laboral, en donde el Personal de Salud de Startek deberán detallar la información de todos los recursos necesarios para cada actividad, duración y el personal adecuado para la implementación. Por ejemplo, para organizar un taller, debe anotar la actividad en el formulario, especificar el objetivo de ese taller, colocar la duración del taller y anotar todos los recursos necesarios para llevar a cabo ese taller, en caso de ser necesario colocar si requiere de un profesional o un espacio de algún tamaño en específico. Este formulario es una herramienta que va a funcionar para estructurar y organizar los diferentes programas que se deseen emplear.

Tabla 4 Formulario de Selección de actividades

Formulario de Selección de Actividades			
Actividad	Objetivo	Duración	Recursos
Taller de nutrición	Salud física	1 hora	Requiere de un profesional de nutrición
Yoga	Reducción de estrés	1 hora	Se necesita un espacio amplio
Charla motivacional	Aumento de la moral	1 hora	Dinámico

Fuente: elaboración propia

6.4.2.2.2 CALENDARIO TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS

El Personal de Salud de Startek deberá realizar el calendario trimestral antes del inicio de cada trimestre de cada año para planificar y programar todas las actividades de bienestar laboral, incluyendo en el calendario las fechas y horas específicas para que puedan comunicar las actividades a los colaboradores para que puedan planificar su participación con anticipación.

En el calendario trimestral se deberán enumerar todas las actividades planificadas especificando nombre, fecha y hora de la actividad la actividad, distribuir las fechas de las actividades de forma equitativa es decir, de manera que permita un flujo moderado y constante a lo largo del trimestre, el Personal de Salud de Startek deberá mantener actualizado este calendario con cualquier cambio de fechas o actividades y en caso de haber cambios comunicar a los empleados por correo electrónico nuevo calendario con nuevas fechas datos de las actividades.

Tabla 5 Calendario Trimestral

Calendario Trimestral		
Octubre		
Fecha	Actividad	Hora
7-oct	Yoga	10:00 AM
15-oct	Taller de Nutrición	2:00 PM
25-oct	Charla Motivacional	11:00 AM
Noviembre		
Fecha	Actividad	Hora
8-nov	Zumba	10:00 AM
14-nov	Risoterapia	2:00 PM
23-nov	Terapia del sueño	11:00 AM
Diciembre		
Fecha	Actividad	Hora
5-dic	Como liderar con el estrés	10:00 AM
17 dic	Ejercicios de relajación	2:00 PM
28-dic	Charla Motivacional	11:00 AM

Fuente: elaboración propia

6.4.2.2.3 FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

El formulario de inscripción deberá ser realizado por el personal de Salud de Startek por medio de las herramientas ya sea *Microsoft Forms* o *Google Forms* quienes deberán compartirlo con el coordinador de Recursos Humanos para que envíe el enlace del formulario por medio de correo electrónico a los colaboradores para que realicen su inscripción.

Formulario de Inscripción (Puede ser ya sea en *Microsoft Forms* o *Google forms*)

Título: Inscripción a Talleres de Bienestar Laboral Campos:

1. Nombre Completo
2. Departamento

3. Taller de Interés (Desplegable)

4. Fecha y Hora de Asistencia (Desplegable)

6.4.2.2.4 ENCUESTA SOBRE LOS TALLERES

El Personal de Salud de Startek deberá enviar un listado del total de los participantes y encuesta en la herramienta *Microsoft forms* al coordinador de Recursos Humanos quien deberá enviar el enlace de la encuesta de evaluación después de finalizar de cada taller para recopilar los comentarios de los participantes sobre su experiencia en el taller.

Encuesta de Evaluación de Talleres

¿Cómo calificaría la utilidad del taller en el que participó? (Escala del 1-5)

¿Sintió una mejora en su bienestar después del taller?

Si

No

Comentarios adicionales: _____

6.4.2.3 ESTRATEGIA: REVISIÓN Y MEJORA DE INCENTIVOS

6.4.2.3.1 EVALUACIÓN DE COSTOS ACTUALES DEL SUBSIDIO ALIMENTICIO

La evaluación de costos deberá efectuarse por el gerente de Recursos Humanos en una hoja de cálculo en una tabla de *Microsoft Excel* antes de realizar la planificación del presupuesto anual para asignar los fondos necesarios para el subsidio alimenticio, para ello deberá recolectar datos como el costo diario por cada empleado y multiplicar el costo por el número de días laborales que en este caso serían 21 días en un mes para calcular el costo mensual y para calcular el costo anual multiplicarlo por los 12 meses al año.

Tabla 6 Costos

Costo			
Concepto	Diario	Mensual	Anual
Subsidio Alimenticio	L62.00	L1,302.00	L15,624.00

Fuente: elaboración propia

6.4.2.3.2 COMPARACIÓN DE MODALIDADES

Posterior a la evaluación de costos por el subsidio alimenticio el gerente de Recursos Humanos deberá elaborar una tabla comparativa en donde deberá detallar las dos modalidades, incluyendo criterios como costos, cobertura, flexibilidad etc. en la tabla que sirva como herramienta visual e informativa para destacar los beneficios de la modalidad actual a los colaboradores.

Tabla 7 Comparación de Modalidades

Tabla Comparativa	
Modalidad Actual	Nueva Modalidad
El pago se recibe mediante presentación del carnet al momento de pagar los alimentos en las cafeterías designadas por la empresa en San Pedro Sula y Tegucigalpa.	Un monto de L.1302 serán adicionados al salario mensual (12 meses) pagaderos de forma quincenal.
Solo tiene derecho de este beneficio los colaboradores que se encuentran trabajando presencialmente en San Pedro Sula en las oficinas de Startek.	Todos los empleados gozaran del beneficio en su salario de forma quincenal.
Si no se utiliza, dicho monto no es acumulable de ninguna manera. Tampoco puede ser utilizado en otros establecimientos que no han sido los aprobados por Startek Honduras.	El empleado podrá utilizar el monto del subsidio alimenticio en cualquier establecimiento de su elección.

Fuente: elaboración propia

6.4.2.3.3 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA MEJORA DEL BENEFICIO DEL SUBSIDIO ALIMENTICIO

La encuesta de satisfacción será enviada por el coordinador de Recursos Humanos por correo electrónico a los colaboradores posterior a la implementación de la modalidad actual al finalizar el primer mes con el propósito de recopilar la satisfacción de los colaboradores respecto a la nueva modalidad del subsidio alimenticio.

¿Le parece favorable la propuesta de recibir el monto de L.1,302 mensuales de forma quincenal en su salario sin restricciones?

- Muy favorable
- Favorable
- Neutral
- Desfavorable
- Muy desfavorable

¿Cree que la nueva modalidad de subsidio alimenticio mejorará su satisfacción?

- Sí
- No

- Comentarios adicionales o sugerencias sobre la nueva modalidad propuesta:
-

6.4.2.3.4 ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DEL TRANSPORTE

Previo a la creación del plan de acción el coordinador de Recursos Humanos deberá enviar el enlace de la encuesta del servicio del transporte para recopilar la perspectiva de los colaboradores respecto al servicio del transporte e introducir cambios que permitan mejorar la experiencia de los colaboradores mejorando el servicio de transporte que actualmente es brindado.

- ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de transporte proporcionado por la empresa?

- Diariamente
- Algunas veces a la semana
- Rara vez
- Nunca

- ¿Cómo calificaría la puntualidad del servicio de transporte?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

- ¿Está satisfecho con la seguridad y mantenimiento de los vehículos?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

- ¿Qué tan cortés y profesional es el personal de transporte?

- Muy cortés
- Cortés
- Neutral
- Descortés
- Muy descortés

- ¿Qué mejoras específicas le gustaría ver en el servicio de transporte?

- Mayor puntualidad
- Más rutas disponibles
- Mejor mantenimiento de los vehículos
- Conductores más capacitados
- Mejor comunicación sobre horarios y cambios

- Otros (por favor, especifique):

6.4.2.3.5 Encuesta de seguimiento sobre el servicio de transporte:

Posterior a la implementación del plan de acción el coordinador de Recursos Humanos deberá crear encuesta por medio de la herramienta *Microsoft Forms* y enviar enlace de la encuesta de seguimiento a los colaboradores por medio de correo electrónico respecto a las mejoras realizadas de acuerdo con la retroalimentación brindada y recopilada en la encuesta de satisfacción.

1. ¿Ha notado alguna mejora en el servicio de transporte en los últimos meses?
 - Sí
 - No
2. ¿Cómo calificaría la puntualidad del servicio de transporte ahora?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
3. ¿Cómo calificaría la seguridad y mantenimiento de los vehículos ahora?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
4. Comentarios adicionales: _____

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

6.5.1 TASA DE RETENCIÓN: PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE PERMANECEN EN LA EMPRESA DURANTE UN PERIODO ESPECIFICO

La tasa de retención es un indicador que mide el porcentaje de empleados que permanecen en una empresa durante un período específico, esta tasa permite a la organización medir la estabilidad es su fuerza laboral, un resultado que indique una alta tasa de retención indica que los colaboradores están satisfechos y comprometidos con la empresa.

Formula: Tasa de retención

$$\left(\frac{\text{Número actual de colaboradores}}{\text{Número de colaboradores al inicio del periodo específico}} \right) \times 100$$

Detalle de la Fórmula

Número actual de colaboradores: Este es el número de empleados que continúan trabajando en la empresa al final del período especificado.

Número de colaboradores al inicio del período específico: Este es el número de empleados que estaban trabajando en la empresa al inicio del período especificado.

Multiplicado por 100: Para expresar la tasa de retención en porcentaje.

6.5.2 INDICADOR:

6.5.2.1 SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR

El nivel de satisfacción de los colaboradores mide cuán satisfechos están los empleados con diversos aspectos de su trabajo y las estrategias implementadas por la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas de satisfacción que recogen las opiniones y percepciones de los colaboradores. Se calcula el promedio de las puntuaciones obtenidas en las encuestas de satisfacción.

El nivel de satisfacción de los colaboradores obtenido por medio de las encuestas.

Método: se realizarán diversas encuestas que evalúan cada una de las estrategias propuestas.

Indicador: Puntaje promedio de satisfacción

6.5.2.2 ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN

El Índice de Participación en el Plan de Capacitación mide el porcentaje de colaboradores que han participado en los programas de capacitación organizados por la empresa, sirve para evaluar el alcance y la efectividad de las iniciativas de desarrollo profesional dentro de la organización. Se recomienda calcular el índice de participación de manera trimestral o semestral, para obtener una visión continua de la participación en los programas de capacitación. Además, también sirve para evaluar la relevancia y accesibilidad de los programas de capacitación ofrecidos, ajustando contenidos y formatos según sea necesario.

Definición: Porcentaje de colaboradores que participaron en el plan de capacitación.

Fórmula para obtener el índice de participación

$$\left(\frac{\text{Número de colaboradores que participaron en el plan de capacitación}}{\text{Número total de colaboradores}} \right) \times 100$$

6.5.2.3 ÍNDICE DE MEJORA EN HABILIDADES

El índice de mejora en habilidades evalúa el desarrollo de las habilidades de los supervisores y evalúa el impacto real después de completar los programas de capacitación. Este índice es fundamental para medir la efectividad de los programas de formación y su impacto en el rendimiento y las capacidades de los colaboradores. Se recomienda realizar una evaluación inicial para medir el nivel de habilidades de los empleados antes de comenzar el programa de capacitación y realizar una evaluación final al completar el programa de capacitación para medir las mejoras en las habilidades adquirida con el fin de comparar los índices de mejora.

Evaluación del desarrollo de habilidades de los empleados después de completar los programas de capacitación.

Método: Evaluaciones previas y posteriores de la capacitación.

Indicador: Diferencia en las puntuaciones de evaluación de habilidades.

6.5.2.4 ÍNDICE DE BIENESTAR LABORAL

Para medir el índice de bienestar laboral, se utilizarán encuestas específicas que evaluarán diversos aspectos del bienestar físico y mental de los colaboradores, posterior a realizar el primer semestre de actividades de bienestar laboral, el indicador principal del índice de bienestar laboral será el puntaje promedio de bienestar el puntaje promedio se derivará de las respuestas de los colaboradores en las encuestas de bienestar laboral.

Medición de la percepción de los empleados sobre su bienestar físico y mental en el trabajo.

Método: Encuestas de bienestar laboral

Indicador: Puntaje promedio de bienestar en una escala de 1 a 5.

6.5.3 NIVEL DE CUMPLIMIENTO

6.5.3.1 TASA DE CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIÓN

La tasa de cumplimiento de capacitación es una métrica que mide el porcentaje de colaboradores que completan los programas de capacitación, esta métrica evalúa la eficacia y la adherencia de los programas de formación en la organización evaluando si los colaboradores están completando los programas de capacitación asignados.

Porcentaje de empleados que completan los programas de capacitación según el plan establecido.

$$\left(\frac{\text{Numero de colaboradores que participaron en el plan de capacitación}}{\text{Número de colaboradores que estaban programados para el plan de capacitación}} \right) \times 100$$

6.5.3.2 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE MEJORA DE BENEFICIOS

El nivel de cumplimiento de mejora de beneficios ayuda a determinar si las mejoras planificadas se están llevando a cabo según lo previsto, es decir, se utiliza para medir el grado de cumplimiento de acuerdo con el porcentaje de satisfacción sobre los beneficios mejorados que se han implementado. Grado en que se han implementado las mejoras de beneficios planificadas.

Método: Revisión de implementación de beneficios planificados.

Indicador: Porcentaje de beneficios mejorados implementados según el plan.

6.5.3.3 NIVEL DE CUMPLIMIENTO EN TALLERES DE BIENESTAR LABORAL

El nivel de cumplimiento en talleres de bienestar laboral se refiere al porcentaje de empleados que participan activamente en los programas de bienestar ofrecidos por la empresa, para evaluar lo que proporcionara la base para medir cuántas de las actividades planificadas se han realizado efectivamente.

Porcentaje de empleados que participan activamente en los programas de bienestar.

$$\left(\frac{\text{Actividades de bienestar ejecutados}}{\text{Actividades de bienestar calendarizadas}} \right) \times 100$$

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.6.1 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Tabla 8 Cronograma de plan de capacitación

Plan de Capacitación						
Cronograma de implementación	2024					
Actividad/Tarea	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Coordinar reunión con supervisores para entrevistas individuales						
Documentar entrevistas y analizar necesidades						
Diagnóstico de necesidades de capacitación mediante matriz de competencias						
Solicitar y evaluar cursos activos en CREHANA						
Seleccionar cursos alineados con necesidades diagnosticadas						
Asignar cursos a supervisores y monitorear progreso						
Recopilar retroalimentación y aplicar encuestas						
Realizar ajustes en el plan de capacitación						

Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Presupuesto de plan de capacitación

Presupuesto Estimado para Plan de Capacitación			
Actividad	Costo Estimado	Comentarios	
Reuniones y entrevistas con supervisores	L 5,000.00	Gastos de coordinación y documentación	
Análisis y diagnóstico de necesidades	L 8,000.00	Costos de análisis y herramientas	
Cursos en CREHANA	L. 63,400.00	Suscripción y acceso a la licencia en la plataforma	
Monitoreo y evaluación del progreso	L 10,000.00	Herramientas de monitoreo y encuestas	
Ajustes y mejora continua del plan de capacitación	L 5,000.00	Recursos adicionales para ajustes y mejoras	
Total	L 91,400.00		

Fuente: elaboración propia

6.6.2 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PROGRAMAS Y TALLERES DE BIENESTAR LABORAL

Tabla 10 Cronograma programas y talleres de Bienestar Laboral

Programas y Talleres de Bienestar Laboral						
Cronograma de implementación	2024					
Actividad/Tarea	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6
Establecer objetivos del programa						
Elegir actividades adecuadas						
Determinar duración y frecuencia de talleres						
Asegurar espacios adecuados						
Desarrollar calendario trimestral						

Publicar calendario de actividades									
Crear sistema de inscripción en línea									
Evaluar impacto de los talleres mediante encuestas									
Modificar talleres basados en retroalimentación									
Introducir nuevas actividades alineadas con necesidades									

Fuente: elaboración propia

Tabla 11 Presupuesto para programas y talleres de Bienestar Laboral

Presupuesto Estimado para Programas y Talleres de Bienestar Laboral		
Actividad	Costo Estimado	Comentarios
Establecer objetivos y planificación inicial	L 2,000.00	Gastos de planificación y reuniones
Asegurar espacios adecuados	L -	Verificación de espacios dentro de la empresa
Desarrollo de calendario y publicación	L 3,000.00	Diseño e impresión del calendario, comunicación interna
Materiales para el desarrollo de actividades	L 20,000.00	Profesional en el área en caso de ser necesario, creación de presentaciones, kits y boletines informativos
Evaluación y modificaciones de talleres	L 8,000.00	Herramientas para ajustar y mejorar las actividades
Total	L 33,000.00	

Fuente: elaboración propia

6.6.3 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE REVISIÓN Y MEJORA DE INCENTIVOS

Tabla 12 Cronograma de revisión y mejora de Incentivos

Revisión y Mejora de Incentivos						
Cronograma de implementación	2024					
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6
Analizar costo mensual del subsidio alimenticio actual y evaluar impacto financiero de la nueva propuesta de subsidio						
Comparar modalidades del subsidio en términos de costos, beneficios y aceptación						
Crear una encuesta específica para los colaboradores que utilizan el servicio de transporte						
Recopilar y analizar datos de la encuesta sobre el servicio de transporte						
Crear documentos y presentaciones para explicar la nueva modalidad del subsidio alimenticio						
Realizar reuniones con empleados para explicar el cambio en el subsidio						
Programar reunión con proveedor de transporte para discutir resultados						
Introducir nuevo modelo de subsidio alimenticio durante período de prueba y monitorear respuesta						

Recolectar opiniones y sugerencias sobre la nueva modalidad de subsidio					
Evaluar impacto del cambio en subsidio alimenticio en satisfacción y costos operativos					
Evaluar efectividad y realizar ajustes adicionales sobre las mejoras en el servicio de transporte y su impacto					

Fuente: elaboración propia

Tabla 13 Presupuesto para Incentivos

Presupuesto Estimado para Incentivos		
Actividad	Costo Estimado	Comentarios
Análisis y evaluación de costos del subsidio	L 4,000.00	Herramientas de análisis financiero
Desarrollo de documentos y presentaciones	L 3,000.00	Diseño e impresión de materiales de comunicación
Reuniones y monitoreo del período de prueba	L 5,000.00	Gastos de coordinación y monitoreo
Evaluación de impacto y ajustes del modelo de subsidio	L 5,000.00	Herramientas de evaluación y ajustes
Desarrollo y distribución de encuestas del transporte	L 2,000.00	Herramientas de encuesta y distribución
Reuniones con proveedor de transporte y creación del plan	L 4,000.00	Gastos de coordinación y planificación
Supervisión y monitoreo de mejoras del transporte	L 6,000.00	Herramientas de monitoreo y evaluación
Evaluación y ajustes adicionales del transporte	L 3,000.00	Herramientas de evaluación y ajustes
Total	L 32,000.00	

Fuente: elaboración propia

6.6.4 PRESUPUESTO GLOBAL

Tabla 14 Presupuesto Global

Plan de Capacitación		
Actividad	Costo Estimado	Comentarios
Reuniones y entrevistas con supervisores	L 5,000.00	Gastos de coordinación y documentación
Análisis y diagnóstico de necesidades	L 8,000.00	Costos de análisis y herramientas
Cursos en CREHANA	L 63,400.00	Suscripción y acceso a la licencia en la plataforma
Monitoreo y evaluación del progreso	L 10,000.00	Herramientas de monitoreo y encuestas

Ajustes y mejora continua del plan de capacitación	L	5,000.00	Recursos adicionales para ajustes y mejoras
Total	L	91,400.00	
Programas y Talleres de Bienestar Laboral			
Establecer objetivos y planificación inicial	L	2,000.00	Gastos de planificación y reuniones
Asegurar espacios adecuados	L	-	Verificación de espacios dentro de la empresa
Desarrollo de calendario y publicación	L	3,000.00	Diseño e impresión del calendario, comunicación interna
Materiales para el desarrollo de actividades	L	20,000.00	Profesional en el área en caso de ser necesario, creación de presentaciones, kits y boletines informativos
Evaluación y modificaciones de talleres	L	8,000.00	Herramientas para ajustar y mejorar las actividades
Total	L	33,000.00	
Incentivos			
Análisis y evaluación de costos del subsidio	L	4,000.00	Herramientas de análisis financiero
Desarrollo de documentos y presentaciones	L	3,000.00	Diseño e impresión de materiales de comunicación
Reuniones y monitoreo del período de prueba	L	5,000.00	Gastos de coordinación y monitoreo
Evaluación de impacto y ajustes del modelo de subsidio	L	5,000.00	Herramientas de evaluación y ajustes
Desarrollo y distribución de encuestas del transporte	L	2,000.00	Herramientas de encuesta y distribución
Reuniones con proveedor de transporte y creación del plan	L	4,000.00	Gastos de coordinación y planificación
Supervisión y monitoreo de mejoras del transporte	L	6,000.00	Herramientas de monitoreo y evaluación
Evaluación y ajustes adicionales del transporte	L	3,000.00	Herramientas de evaluación y ajustes
Total	L	32,000.00	
Total global	L	156,400.00	-

Fuente: elaboración propia

6.6.5 CRONOGRAMA GLOBAL

Tabla 15 Cronograma global de implementación

	Cronograma de implementación		2024					
	Actividad/Tarea		M1	M2	M3	M4	M5	M6
Plan de Capacitación	Coordinar reunión con supervisores para entrevistas individuales							
	Documentar entrevistas y analizar necesidades							
	Diagnóstico de necesidades de capacitación mediante matriz de competencias							
	Solicitar y evaluar cursos activos en CREHANA							
	Seleccionar cursos alineados con necesidades diagnosticadas							
	Asignar cursos a supervisores y monitorear progreso							
	Recopilar retroalimentación y aplicar encuestas							
	Realizar ajustes en el plan de capacitación							

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 16 Concordancia

Capítulo I			Capítulo II		Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Teorías de sustento	Metodología	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la propuesta
	General	Específicos								
Propuesta de un plan estratégico de retención de nuevos colaboradores en Startek San Pedro Sula	Proponer un plan estratégico basado en el análisis de las causas de salida del personal y datos recopilados de colaboradores desempeñando el puesto de agentes de servicio al cliente para identificar áreas de mejora que contribuyan a la disminución del índice de rotación de personal.	1) Analizar las causas más comunes de salidas voluntarias de los agentes de servicio al cliente.	Teoría de la motivación	Plan estratégico	Causas de salidas voluntarias	Agentes de servicio al cliente que salieron voluntariamente de Startek	Encuestas	<p>1. De acuerdo con el análisis de las salidas voluntarias de los colaboradores en Startek se concluyó que las causas más comunes están vinculadas a la edad, debido a que provienen de jóvenes entre 18 y 25 años quienes priorizan sus estudios y búsqueda de oportunidades relacionadas a su carrera profesional, mientras que los individuos entre 26 y 30 años buscan una mejor remuneración y han manifestado la insatisfacción con ciertos aspectos laborales. Las razones específicas identificadas fueron la obtención de ofertas laborales más atractivas, motivos personales, viajes, mudanzas, problemas de salud y dificultades en las cuentas donde desempeñan sus labores, a pesar de los incentivos ofrecidos, que fueron apreciados por muchos, estos no son suficientes para retener a los empleados por sí solos.</p> <p>2. Según los resultados analizados sobre las causas de salidas voluntarias y la experiencia de los colaboradores que actualmente laboran en la empresa se concluyó que se deben abordar estrategias tanto monetarias como no monetarias para la retención del personal. Startek debe enfocarse en ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, mejorar la flexibilidad de horarios de trabajo, implementar mejoras en los beneficios como el subsidio alimenticio y el transporte, además mantener un liderazgo</p>	Diseño de una propuesta de un plan estratégico para la retención de nuevos colaboradores que desempeñan el puesto de agentes de servicio al cliente en Startek San Pedro Sula.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las habilidades de liderazgo de los supervisores de los agentes de servicio al cliente mediante un plan de capacitación con el fin de garantizar un mejor entorno laboral. • Aumentar la motivación y garantizar una retención efectiva de los agentes, mediante la revisión y mejora de incentivos y beneficios con los que cuenta actualmente Startek. • Garantizar el bienestar de los colaboradores mediante la implementación de talleres o programas que incluyan actividades disruptivas como ser; físicas, manejo
		2) Identificar las estrategias que permitirán intervenir en la rotación del personal de los agentes de servicio al cliente.			Estrategias de retención de personal	Agentes de servicio al cliente activos en Startek	Grupos focales			

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilera Bárcenas , G. M., & Sierra Varela , I. S. (2018). *Causas y efectos de la rotación del personal operativo en una hermana manufacturera*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/7959/11713316-11713342-octubre2018-m09-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aquise, L. S., & Mendoza Salcedo, L. S. (2020). *Calidad de Vida Laboral y el Nivel de Rotación del Personal en la Empresa Call Center Konecta - Perú 2018 - 2020*. Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3244/Sonia%20Aquise_Liliana%20Mendoza_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arrieta-Salas, C., & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. Obtenido de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/actualidades/article/download/23/pdf_17
- Barrera, B. L. (2015). Obtenido de <https://www.laprensa.hn/economia/en-cinco-anos-industria-de-call-centers-es-tercera-de-la-region-HXLP839259#image-1>
- Browell. (2002).
- Carillo, J. (2001). *Rotacion de personal en la maquiladoras* (2 ed.). Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VmeP6GduUEMC&oi=fnd&pg=PA5&dq=libro+sobre+rotacion+de+personal&ots=NrUk6gl3Y7&sig=qCgFmNnUDbVnBV1oXka0muT22eg#v=onepage&q=libro%20sobre%20rotacion%20de%20personal&f=false>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). Obtenido de https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cloninger, S. (2003). *Teorias de la Personalidad* (3 ed.). México. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Contreras, Y. J., & Morales Morales, V. (2020). *ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE TELEMARKETING DE CALL CENTER EN LA CIUDAD DE SAN PEDRO, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019 Y PROPUESTA DE PLAN DE RETENCIÓN*. Obtenido de https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/397/1/TFG_Ulatina_Yaritza_J

aen_Contreras.pdf

Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4874>

Enciso Bonifaz , V. G. (2018). *RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DISTRITO DEL RÍMAC, EN LA CIUDAD DE LIMA EN EL AÑO 2018*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29965/Enciso%20Bonifaz%20Vanessa%20Guisel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espinel Galvis, F., Mejía Quintero, M., & Rodríguez Rodríguez, A. (2024). *Discusión de la retención del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5999/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores Leal, R., Badii, M., & Abreu Quintero, J. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Fontana, M. J., & Sobral, M. S. (2017). *ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL SRL*. Obtenido de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/2215/1/PG%20en%20PDF%20-%20Fontana%2c%20Sobral.pdf>

Forms, M. (s.f.). Obtenido de https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=p-k0G5O_GEWagwz_O-YSaf_JXJcV9CVEgidXqN7XI7NUQTZKT0IUU1JXT1RTUESzMjVKU1ZZOE9aTC4u&analysis=true

Forms, M. (s.f.). Obtenido de https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=p-k0G5O_GEWagwz_O-YSaf_JXJcV9CVEgidXqN7XI7NUQTZKT0IUU1JXT1RTUESzMjVKU1ZZOE9aTC4u&analysis=true

Forms, M. (s.f.). Obtenido de https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=p-k0G5O_GEWagwz_O-YSaf_JXJcV9CVEgidXqN7XI7NURUNTVkYwNzY1TTMyS1JTWVVFYNUVXWV

EwTy4u&analysis=true

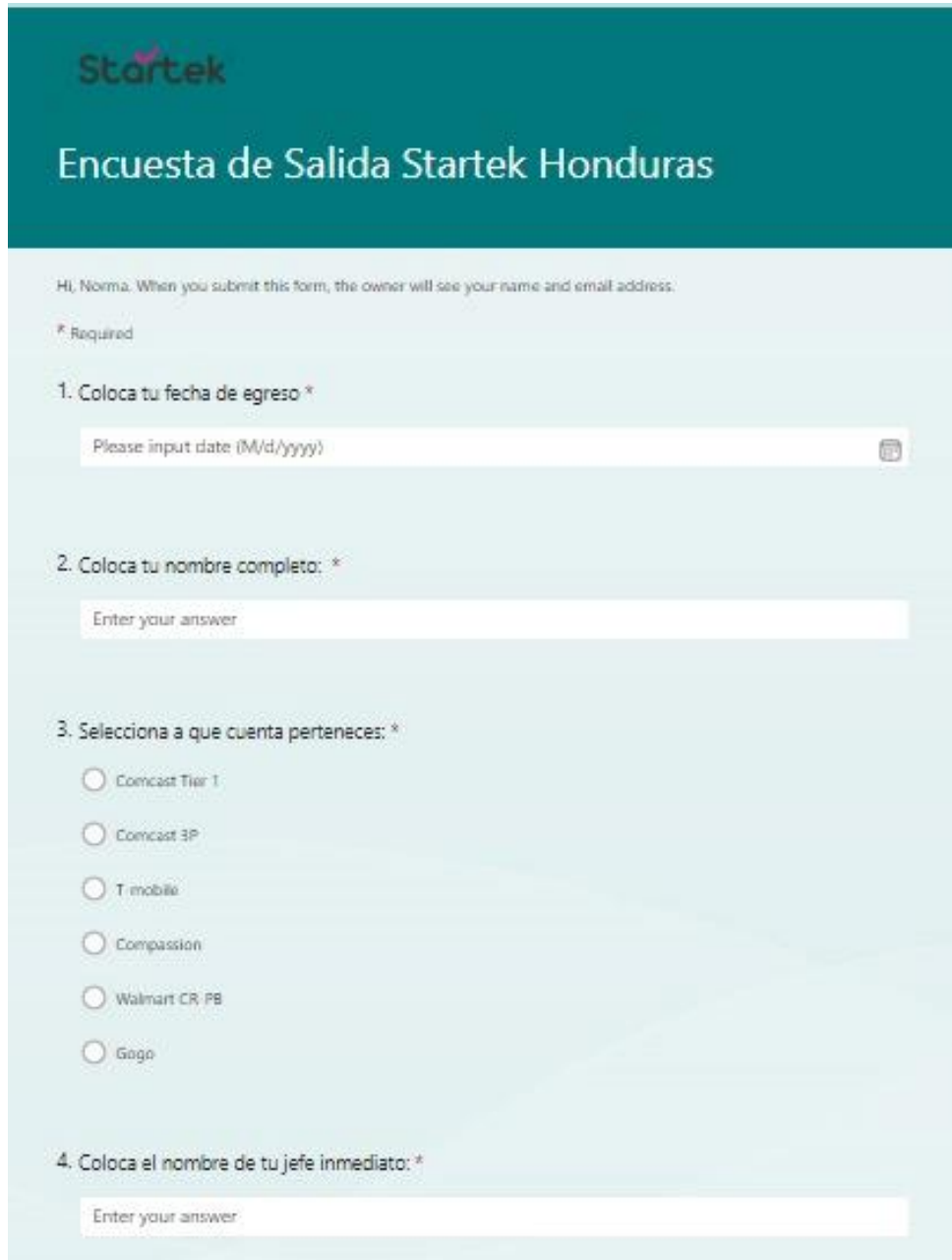
- Galeas Cardenas, A. C., & Bueso Aguilar, C. I. (2017). *Plan de Retencion de Talento Humano para Empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/11138/11543158-11543078-septiembre2017-m21-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2015). *RETENCIÓN DE EMPLEADOS, UNA ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/RFunlam/article/view/1898/1514>
- García Zuluaga, P., & Cubaque Sarmiento, D. (2022). *La Estrategia Organizacional y la Convergencia con la Rotación de Operadores de Call Center de Webhelp Colombia*. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12457/CubaqueDiego2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gautrey, R. (25 de 04 de 2023). *STARTEK*. Obtenido de Startek.com
- Hernandez Cañas, A. S., & Rivera Olivo, O. G. (2015). *Estrategias para la Retención del Talento Humano en los call centers: Atento, Convergys, Sykes Teleperformance y Telus en El Salvador*. ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD. Obtenido de <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/3148/1/0002323-ADTESHE.pdf>
- Hernández- Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación* (2 ed.). (M.-H. Interamericana, Ed.) Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=31455>
- Huamán Macha, A. D. (2021). *PERSONALIDAD CON TENDENCIA A LA ROTACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN OPERARIOS DE UN CALL CENTER DE LIMA METROPOLITANA*. Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1993/Huam%20a1n%20Macha%20Alexandra%20Juliana%20Dominga%20Gabriela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez Reyes, W. R. (2021). *DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN CALL CENTER UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA*. Obtenido de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/18935/1/Wilmer%20Ren%C3%A9%20Jim%C3%A9nez%20Reyes.pdf>
- Juan Arturo, R. (2014). *Análisis del ausentismo laboral por enfermedad en el personal de*

- SEDAPAL, en el periodo 2001-2013.* Lima. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/13186/Rodriguez_Garcia_Juan_Arturo_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez Angulo, L., Paredes Fonseca, K., & Peralta Vega, M. (2018). *ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN EXPLORA VALLE SAGRADO.* Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2475/Luciana_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mateus, J. A. (14 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/ca5e0d2c-0bd9-4972-bf87-425d0d4c3637/content>
- Meneses Pinto, K. (2019). *ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL.* Bogota D.C, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohnanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagomez Páucar, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (4a ed.). Obtenido de <file:///C:/Users/norma.coello/OneDrive%20-%20StarTek,%20Inc/Microsoft%20Teams%20Chat%20Files/Documents/Payroll%20Reports/MAESTRIA%20EN%20RRHH/Metodologia%20de%20la%20Investigacion/Metodologia-de-la-investigacion-Naupas-Humberto.pdf>
- Orozco, D. G. (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?* Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/174180?page=15>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico.* Obtenido de https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/2502/1/pdf_318.pdf
- Ozuna Herrera, M., & Romero López, R. (2020). *Diseño de un Programa de Bienestar para los trabajadores de una empresa manufacturera utilizando un enfoque de la metodología PDCA.* Obtenido de <https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/16555/Informe%20Reporte%20Tecnico%20Programa%20de%20bienestar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parada, O., Meraz, Z., & Garcia, D. (2019). Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/10931/21611183-61441520-21241133-octubre2019-113-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Soto Mayor Macias, K. (2019). *ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL COMERCIAL ESCOBAR DE LA CIUDAD DE VINCES*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7017/E-UTB-FAFI-ING.COM-000367.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SurveyMonkey. (s.f.). *Calculadora del tamaño de muestra*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Vergara, A., & Balluerka Lasa, N. (2002). *DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL EN PSICOLOGÍA*. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Westfalia, R. (2019). *LA RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA RETAIL, LIMA 2019*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4c03a513-ab29-4bf8-9d6c-e50bddab1a65/content>

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA DE SALIDA




Startek

Encuesta de Salida Startek Honduras

Hi, Norma. When you submit this form, the owner will see your name and email address.

* Required

1. Coloca tu fecha de egreso *

Please input date (M/d/yyyy) 

2. Coloca tu nombre completo: *

Enter your answer

3. Selecciona a que cuenta perteneces: *

- Comcast Tier 1
- Comcast 3P
- T mobile
- Compassion
- Walmart CR PB
- Gogo

4. Coloca el nombre de tu jefe inmediato: *

Enter your answer

5. Selecciona tu rango de edad *

- 18 - 25 años
- 26 - 30 años
- 31 - 35 años
- 36 - 40 años
- + 40 años

6. Selecciona razón específica de tu salida: *

- Motivos Personales
- Otra oferta laboral
- Viaje/mudanza
- Estudios
- Motivos de Salud
- Dificultad en la cuenta (cliente)
- Otros

7. Explica a detalle la razón de tu salida: *

Enter your answer

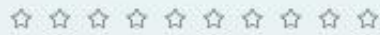
8. ¿Que fue lo más disfrutaste de Startek? *

- Seguro de vida y medico
- Servicio de transporte y subsidio alimenticio
- Incentivos/ Actividades
- Ambiente de trabajo
- Soporte brindado por tu jefe inmediato

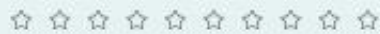
9. Explica que fue lo que más se te dificultó de tu experiencia en Startek: *

Enter your answer

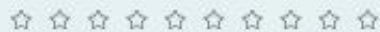
10. Califica tu experiencia durante entrenamiento: *



11. Califica tu experiencia durante producción: *



12. Califica tu experiencia con tu jefe inmediato: *



13. Califica el ambiente de trabajo en Startek: *



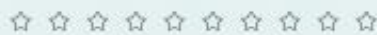
14. Durante los últimos 3 meses cuántas veces devengaste incentivos o bonos? *

- Una vez
- Dos veces
- Mas de tres veces
- Nunca

15. ¿Que pudo haber hecho Startek diferente para que te quedaras? *

Enter your answer

16. ¿Cuánto recomendarías a Startek como un lugar seguro para trabajar? *



Submit

 Microsoft 365

This content is created by the owner of the form. The data you submit will be sent to the form owner. Microsoft is not responsible for the privacy or security practices of its customers, including those of this form owner. Never give out your password.

Microsoft Forms | AI-Powered surveys, quizzes and polls. [Create my own form](#)

[Privacy and cookies](#) | [Terms of use](#)

1. Coloca tu fecha de egreso

[Más detalles](#)

9

Respuestas

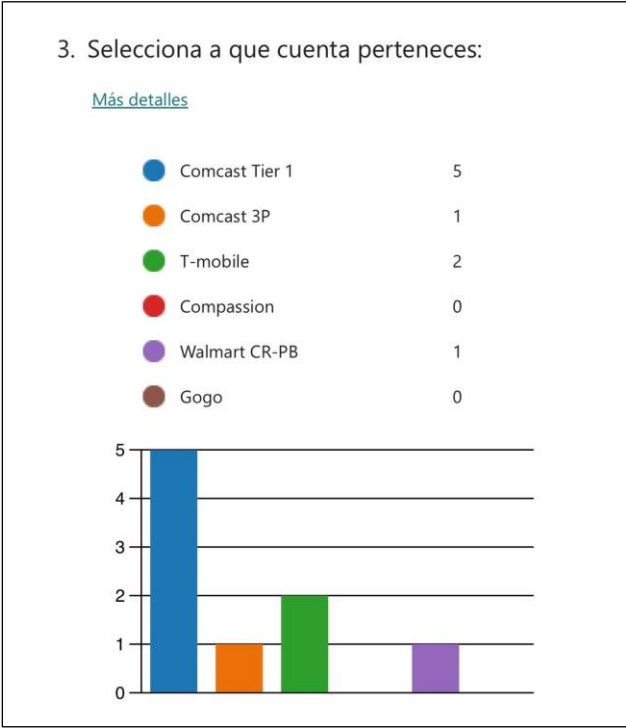
Respuestas más recientes

"2024-05-22"

"2024-05-25"

"2024-05-21"

Según los resultados de la encuesta aplicada a las salidas voluntarias se obtuvo un total de 9 respuestas de agentes de servicio al cliente que egresaron en la semana del 21 al 25 de mayo del 2024.



De acuerdo los resultados mostrados en gráfica se muestran que la mayoría de los agentes de servicio al cliente que se retiran de la organización formaron parte de la cuenta Comcast Tier1.

7. Explica a detalle la razon de tu salida:

[Más detalles](#)

9

Respuestas

Respuestas más recientes

"Para cuidar de mi abuelo quien tiene una condición médi..."

"Necesito completar un tratamiento medico "

"Porque me mudé a Siguatepeque y ya no hay trabajo des..."

Los resultados obtenidos muestran que los agentes de servicio al cliente detallan las razones de salida por motivos que están fuera del alcance de la empresa como ser situaciones personales y familiares.

9. Explica que fue lo que más se te dificulto de tu experiencia en Startek:

[Más detalles](#)

9

Respuestas

Respuestas más recientes

"Dejar la compañía porque definitivamente no era algo qu..."

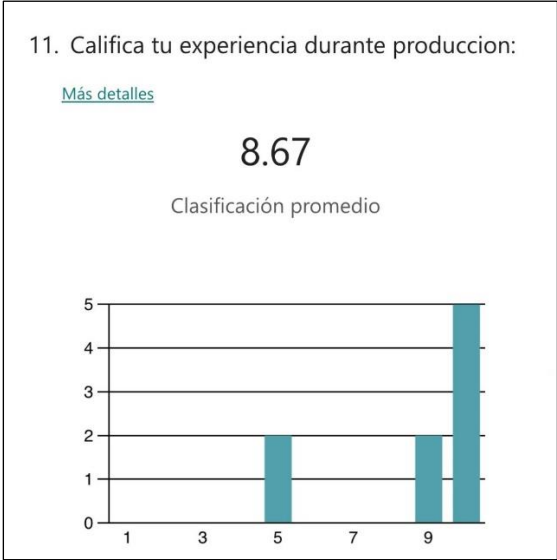
"N/A"

"Que quitaran el trabajo desde casa "

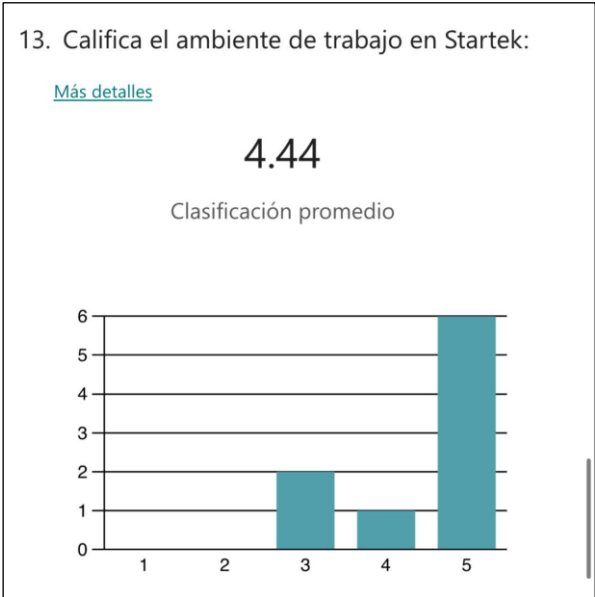
Según los resultados recopilados los agentes de servicio al cliente expresaron sus dificultades respecto a su experiencia con la organización, razones las cuales dieron origen a su decisión de retirarse de forma voluntaria de la empresa.



Según los resultados sobre la experiencia durante el periodo de entrenamiento los agentes de servicio al cliente calificaron con un promedio alto de 9.44 lo que indica que están satisfechos el proceso de entrenamiento.



Según los resultados sobre la experiencia durante el periodo de producción los agentes de servicio al cliente calificaron con un promedio de 8.67 siendo menor a su experiencia durante el entrenamiento, lo que se considera que tienen una buena experiencia, sin embargo, hay oportunidades de mejora.



De acuerdo con los resultados de la gráfica muestra que los agentes de servicio al cliente que se retiraron de forma voluntaria de la empresa calificaron el ambiente de trabajo con un promedio alto de 4.44 en una escala del 1 al 5 lo que demuestra que tuvieron un entorno laboral positivo.

15. ¿Que pudo haber hecho Startek diferente para que te quedaras?

[Más detalles](#)

9

Respuestas

Respuestas más recientes

"Trabajo desde casa. "

"N/A"

"Mantener el trabajo desde casa "

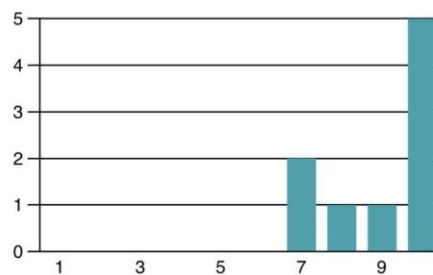
Los resultados mostraron percepciones de los agentes de servicio al cliente respecto a cambios que pudo realizar la compañía para retener su talento, siendo razones ajenas a la modalidad ya establecida por la organización.

16. ¿Cuánto recomendarías a Startek como un lugar seguro para trabajar?

[Más detalles](#)

9.00

Clasificación promedio



Los resultados de la gráfica muestran una puntual elevada por parte de los agentes de servicio al cliente de un promedio de 9 en donde indican que Startek es un lugar seguro para laborar.

ANEXO 2 ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA LABORAL EN STARTEK



Encuesta sobre tu experiencia laboral en Startek Honduras

Hi, Norma. When you submit this form, the owner will see your name and email address.

1. Coloca tu fecha de ingreso

Please input date (M/d/yyyy)



2. Selecciona a que cuenta perteneces:

- Comcast Tier 1
- Comcast 3P
- T-mobile
- Compassion
- Walmart CR-PB
- Gogo

3. Has recibido los entrenamientos necesarios para realizar tus funciones de trabajo:

Sí

No

4. En base a tu respuesta anterior, explica detalladamente porque:

Enter your answer

5. Consideras que tu jefe inmediato se asegura que aprendas en los entrenamientos:

Sí

No

6. En base a tu respuesta anterior, explica detalladamente porque:

Enter your answer

7. ¿Qué retroalimentación compartirías para tu jefe inmediato?

Enter your answer

8. Basado en tu experiencia que condiciones en el área de trabajo podrían mejorar:

Enter your answer

9. Califica el ambiente de trabajo en Startek:

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

10. Basado en tu experiencia que ayuda o soporte necesitas para desempeñar tus funciones de trabajo:

Enter your answer

11. Comparte tu opinión sobre que podría cambiar en Startek para ser un mejor lugar de trabajo:

Enter your answer

12. ¿Qué retroalimentación compartirías acerca de las herramientas de trabajo que utilizas para realizar tus funciones?

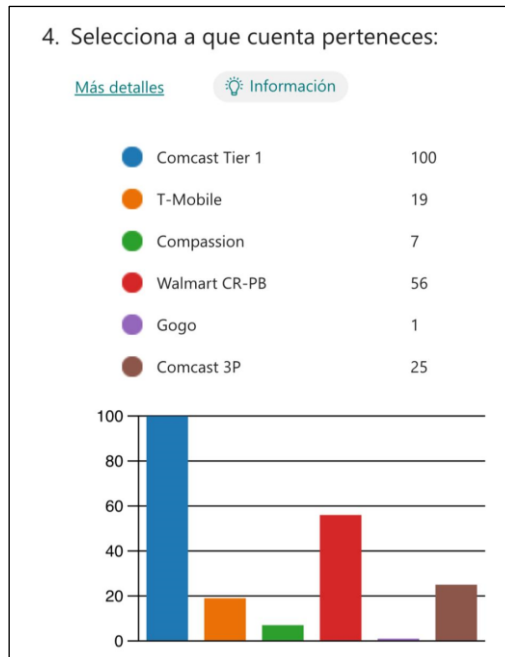
Enter your answer

Submit



Según resultados en la gráfica de la muestra total refleja que en la organización no hay mayor diferencia entre géneros, esto indica que hay igualdad de contratación tanto de mujeres

como de hombres.



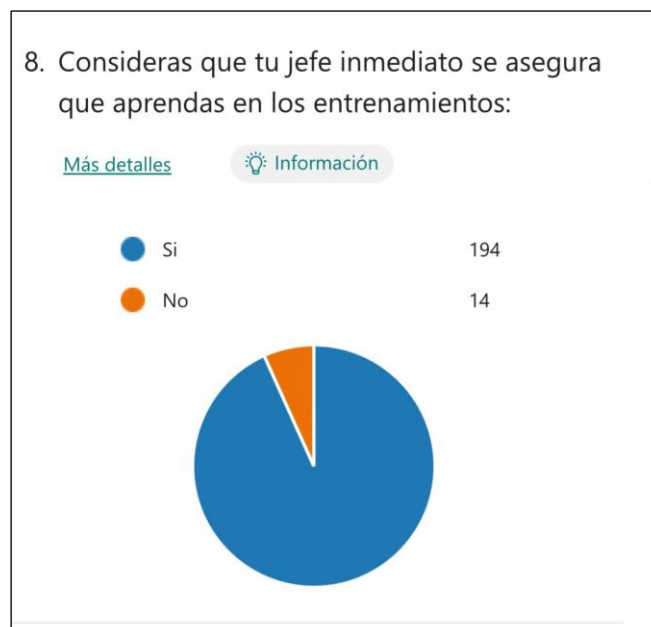
Los resultados demuestran que la mayor parte de colaboradores de la empresa pertenecen a la cuenta Comcast Tier 1, en cambio la cuenta con menor número de colaboradores es Gogo, lo que demuestra que la mayoría de las percepciones obtenidas fueron de agentes de servicio al cliente que pertenecen a la cuenta Comcast Tier1.



Los resultados han demostrado que los agentes de servicio al cliente califican con un promedio alto de 4.16 el proceso de inducción por lo que indican que se encuentran satisfechos respecto a este proceso.



Los agentes de servicio al cliente han calificado con una puntuación alta de 4.10 el proceso de entrenamiento, lo que muestra que se encuentran conforme con el proceso de entrenamiento.



Los resultados de la gráfica revelan que los supervisores de los agentes se aseguran de que los agentes de servicio al cliente aprovechen al máximo los entrenamientos.

13. Basado en tu experiencia que ayuda o soporte necesitas para desempeñar tus funciones de trabajo:

[Más detalles](#)

 Información

206

Respuestas

Respuestas más recientes

"Por mi supervisor estoy trabajando bien"

..

"tener todos los accesos o tener todas las herramientas. en ..."

 Actualizar

49 encuestados (24%) respondieron **el** para esta pregunta.



Según las opiniones recopiladas los agentes de servicio al cliente han expresado diversos aspectos en lo que necesitan soporte para desempeñar sus funciones, como ser; herramientas de trabajo, mejorar el servicio de transporte, más colaboradores encargados de dar soporte, entre otras.

ANEXO 3 GUÍA DE PREGUNTAS GRUPO FOCAL

Formato guía de preguntas



Realizado por

Fecha

Hora de inicio

Hora finalización

1. ¿Qué acciones actuales de la empresa crees que se deban mantener para garantizar un ambiente de trabajo seguro?

2. ¿Qué practicas actuales de la empresa crees que deberían cambiar para mejorar la seguridad en el lugar de trabajo?

3. ¿Qué nuevas iniciativas propondrías que la empresa implemente para lograr un entorno laboral más seguro?

Firma y sello

ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

San Pedro Sula, Cortes. 16 de mayo del 2024

Andrea Inés Bardales Jule
Gerente de Recursos Humanos
Startek Honduras S.A. De C.V.
KM2 Bulevar Armenta, Altia Smart City, Torre 1

Estimado Señor(a): Andrea Inés Bardales Jule

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 de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema Propuesta de un plan estratégico de retención a nuevos colaboradores de Startek San Pedro Sula, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: recopilación de datos en el área de recursos humanos, aplicación de técnicas e instrumentos a nuevos colaboradores entre ellos encuestas, grupos focales.

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

Atentamente

Norma Alejandra Coello Aguilar

Firma, nombre y apellidos
Número de cuenta: 22223027

Dunia Marina Fernández Barrera

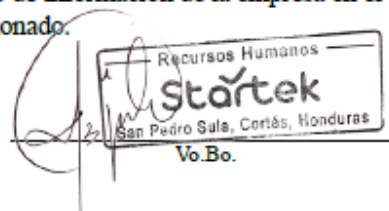
Firma, nombre y apellidos
Número de cuenta: 22223025

Por medio, Startek Honduras S.A. De C.V.

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones do del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Andrea Inés Bardales Jule

(Nombre, y sello del director/gerente)



ANEXO 5 CARTA DE ASESOR TEMÁTICO



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo María Elena Marazan Barrientos

Identidad No. 0708-1977-00271, Licenciado en Administración de Empresas

Con Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Con Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado Propuesta de un plan estratégico de retención a nuevos colaboradores de Startek San Pedro Sula.

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

Dunia Marina Fernández Barrera

Norma Alejandra Coello Aguilar

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 María Elena Marazan Barrientos

Número de teléfono/correo electrónico: 9970-4595

Firma: _____

ANEXO 6 COTIZACION CURSOS CREHANA

Total: US\$99 ~~US\$129~~ **Precio especial**

1 Proceso de pago > **2** ¡Comienza a aprender!

Elige tu método de pago

Crédito / Débito PayPal

Número de Tarjeta



Fecha de vencimiento(MM/AA)

Código de seguridad



Acepto expresamente todos los Términos y Condiciones de la Membresía Premium.

Comprar ahora

GLOSARIO

- **Actividades disruptivas:** Actividades para minimizar las conductas disruptivas.
- **Call center:** es un centro de llamadas donde los agentes atienden a clientes por teléfono. Pueden vender productos, dar soporte, hacer encuestas e interactuar con clientes para ofrecer un servicio de calidad y crear experiencias positivas.
- **Ciclo de Mejora (PDCA):** Es uno de los modelos de metodología más utilizados para la mejora continua que se compone de 4 etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.
- **Microsoft forms:** es un nuevo elemento de Office 365 Educación que permite a los profesores y a los estudiantes crear cuestionarios, encuestas o sondeos etc.
- **Plan estratégico:** Es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la visión, misión, objetivos.
- **Retención:** Retener al personal significa mantenerlo al personal, conservarlos y no permitir, en ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia.
- **Rotación:** Se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.