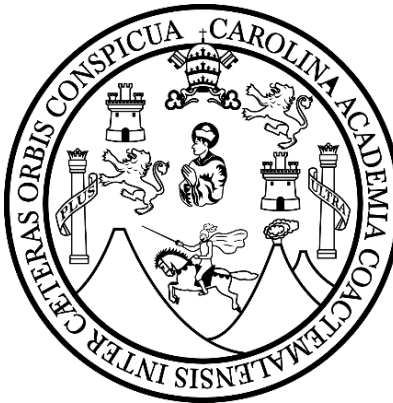


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER, UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



AUTOR: LIC. GERSON ESTUARDO PERALTA VELÁSQUEZ

Guatemala, Octubre de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER, UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

Plan de trabajo realizado con base al Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes. Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Autor: LIC. GERSON ESTUARDO PERALTA VELÁSQUEZ

Guatemala, Octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Claudia Aquino García
Evaluador: MSc. Nathaly Carolina Juárez
Evaluador: MSc. Brenda Jacqueline Caal

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **GERSON ESTUARDO PERALTA VELÁSQUEZ**, con número de carné: **200418518**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and flourishes, is written over a horizontal line.



ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-025-JPFS-2022

ACTA/EP No. 3655


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 15 de octubre de 2022, a las 14:00 - 14:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Lic. **Gerson Estuardo Peralta Velásquez**, carné No 200418519, estudiante de la Maestría Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.9 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21 / 24 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

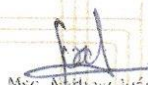
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 15 días del mes de octubre del año dos mil veintidos.




Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Brenda Cadi
Evaluador



Msc. Nathay Juárez
Evaluador



Lic. Gerson Estuardo Peralta Velásquez
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Lic. Gerson Estuardo Peralta Velásquez**, Carné **200418519** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	63
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	23
Nota final:	86

APROBADO

Guatemala 15 de octubre de 2022.

(F)  _____

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen Maria	Por la bendición, fortaleza, sabiduría y paciencia para poder culminar un objetivo más en esta vida.
A mi esposa	Greicy Ruiz por su incondicional apoyo y constante motivación para cumplir esta meta.
A mis hijas	Emily y Sofia por su paciencia, comprensión, por ser mi motor cada día.
A mis padres	Rene Peralta y Aura Velásquez por su incondicional apoyo y amor.
A mis hermanos y hermana	Eduardo, Devora y Carlos por acompañarme en esta aventura.
A mi mentor en el cielo	Nestor Peralta por sus consejos y enseñanzas. QEPD.
A mi familia en general	Por con mucho cariño y emoción.
A mi asesor	Dr. Alfredo Paz por su asesoría, paciencia y dedicación.
A mis amigos y amigas	Por su incondicional ayuda y palabras de aliento.
A la Universidad de San Carlos De Guatemala	Casa máxima de estudios, a quien debo mi formación Universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de Estudio.....	3
1.2 Antecedentes del Sector.....	7
1.2.1 El call center.....	7
1.2.2 Call center en Latinoamérica.....	8
1.2.3 Call Center en Guatemala.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Proceso Administrativo.....	10
2.1.1 Fases del Proceso Administrativo.....	11
2.2 Administración de Recursos Humanos.....	12
2.2.1 Objetivo de la Administración de Recursos Humanos.....	14
2.2.2 Proceso de la Administración de Recursos Humanos.....	15
2.3 Rotación de personal.....	17
2.3.1 Tipos de Rotación de Personal.....	19
2.3.2 Índice de Rotación de Personal.....	21
2.4 Aspectos determinantes en la rotación de personal.....	24
2.4.1 Motivación.....	25
2.4.2 Liderazgo.....	27
2.4.3 Comunicación.....	29
2.4.4 Satisfacción de personal.....	31
2.5 Consecuencias de la Rotación de personal.....	33
2.6 Costos de la Rotación de Personal.....	34
3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	36
3.1 Método de investigación.....	36
3.2 Alcance y tipo de estudio.....	38
3.3 Técnicas de recopilación de información.....	39

3.3.1 Bibliográfica	39
3.3.2 De campo	39
3.4 Instrumentos para recopilar información.....	40
3.5 Población objeto de estudio.....	41
3.5.1 Muestra representativa de la población	41
3.6 Estadística para utilizar en la presentación de resultados	42
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
Análisis demográfico	43
Análisis de satisfacción	47
Análisis de datos de la rotación de personal	48
Análisis de los factores importantes para la estabilidad laboral.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	62
PROPUESTA	63
BIBLIOGRAFÍA.....	
ANEXOS.....	
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	

RESUMEN

Las organizaciones en la actualidad se esfuerzan constantemente por mantener una diferenciación competitiva que les permita cumplir con sus objetivos estratégicos, mejorar su productividad y su eficiencia económica, ante esto, la gestión del recurso humano juega un rol importante ya que, en el corto, mediano y largo plazo sustenta su desarrollo sostenible al ser el medio de transformación de bienes y proveer los servicios a sus clientes. De acuerdo con este concepto las organizaciones se esfuerzan por adquirir el mejor talento humano disponible en mercado lo cual los lleva a los retos organizativos de poder retener dicho recurso humano y generar estrategias que gestionen una satisfacción laboral interna a través del desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, así como de un sistema de compensación competitivo.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de rotación de personal de los representantes de servicio al cliente del área operativa en la organización de call center e identificar las principales razones que los motivan a retirarse de la misma. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico y sus diferentes fases definiendo el problema, planteamiento de los objetivos y aplicando los instrumentos de guía de entrevista, cuestionario y guía de datos.

En el proceso de la investigación se determinó el índice de rotación del personal de los años 2019, 2020, 2021, 2022 al mes de junio y realizando una proyección de este último, también se identificó las causas de las mismas de acuerdo a la información proporcionada por el departamento de recursos humanos, el resultado muestra que en promedio el índice de rotación de personal en la organización objeto de estudio es del 50% anual y las razones significantes que requieren especial atención se enfocan en el salario, el crecimiento y desarrollo, por último, el balance de vida y trabajo derivado de los horarios que las personas tienen en la organización.

Así mismo, el resultado de la investigación realizada a la muestra de la población por medio del instrumento de encuesta y entrevista demuestra que los factores que los colaboradores perciben como los más importantes para la estabilidad laboral son el

salario, el horario laboral, bonificaciones, crecimiento y desarrollo, por último, el balance de vida y trabajo.

Como resultado del análisis de la información histórica de las personas que han dejado la organización y la percepción de los actuales colaboradores se identificó una semejanza en las áreas de oportunidad en la organización, mismas que pueden incidir en la reducción de la rotación del personal, dicha mejora puede abordarse con un plan estratégico que en un mediano plazo puede influir en la reducción de costos, mejorar la satisfacción de los colaboradores y la mejora en la percepción de la marca tanto a nivel interno como externo.

Entre los hallazgos se pudo constatar que gran parte de la rotación de personal se genera en los primeros noventa días de la relación laboral y que los factores de mayor razón para dicha fuga de talento son los estudios, mejor oferta salarial y motivos personales como salud, cuidado de hijos y familiares, ante ello se sugiere que se analice el proceso de retención de personal y se analicen estrategias que se enfoquen en las razones mencionadas con la finalidad de reducir la rotación del personal, los costos que se generan de dicha rotación, así como, mejorar el branding de la organización.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos ha evolucionado a pasos acelerados, derivado de la globalización de las organizaciones, ya no es necesario un departamento de recursos humanos operativo para administrar al personal, recursos humanos debe cambiar su enfoque y ser un socio estratégico, que atraiga a los mejores talentos, desarrollarlos, trabajar en planes de satisfacción y crear una relación duradera, para ello deben adentrarse en la interacción de los empleados y las empresas, desarrollar estrategias que permitan a la organización obtener una ventaja competitiva, empleados satisfechos que sean más eficientes y eficaces para obtener el éxito.

En la organización se invierte recurso económico, esta inversión la realizan para tener en sus planillas a personal calificado y capacitado, cuando se habla de inversión, se espera obtener un retorno económico, así que, las empresas invierten con la finalidad que los colaboradores produzcan de forma eficiente y obtengan el retorno de utilidad al final del ciclo productivo. Sin embargo, cuando el ciclo de los empleados es demasiado corto la inversión pasa a ser un gasto financiero que impacta el resultado económico de las mismas.

Es por ello, por lo que el presente informe de investigación de un Trabajo Profesional de Graduación se ha diseñado para evaluar el proceso de rotación de personal específicamente en una empresa de la industrial del call center y determinar las razones que generan que los colaboradores se retiren de la organización, para efectos de la presente investigación por confidencialidad se le denominará la empresa de “Call Center”,

La justificación de la investigación se enfoca en analizar e identificar los factores que motivan a los colaboradores a dejar la organización, considerando que, la organización posee estrategias activas para mejorar el clima organizacional, la satisfacción de personal, beneficios adicionales a los regulados por las leyes laborales y un salario competitivo considerando el salario mínimo actual del país.

En el capítulo I, se presentan los antecedentes de investigaciones de postgrado enfocadas en el análisis de la rotación de personal, los factores que influyen la estabilidad

laboral y satisfacción de personal, los costos adheridos a la fluctuación de la salida e ingreso de personas a las organizaciones y se presentan los antecedentes de la industria, la aparición del modelo de negocio y su desarrollo hasta la actualidad, así como los principales atractivos de la industria para determinar la inversión de nuevas operaciones en Latinoamérica.

El capítulo II muestra las diversas teorías científicas que fundamentan el proceso de la investigación, las cuales, permiten comprender la importancia de la gestión del talento humano como la motivación, liderazgo, comunicación y la satisfacción laboral, la rotación de personal, tipos de rotación y el reto que representa la gestión de las personas y el impacto financiero que se adhiere a las fugas del personal, tanto en la atracción de talento, la reducción del nivel productivo e impacto al flujo de efectivo derivado de las terminaciones de personal.

El capítulo III se describe el proceso científico aplicado en la investigación recopilación y los instrumentos utilizados para el análisis y exposición de los resultados de la población objeto de estudio.

Finalmente, el capítulo IV, en el cual, se presenta los resultados de la investigación obtenidos del análisis de la información recopilada durante el proceso, en los cuales se determina la rotación del personal, los factores que influyen por qué que las personas se retiran de la organización y la percepción actual de los empleados sobre lo que consideran importante para la estabilidad laboral. Por último, se muestran las conclusiones y recomendaciones del estudio, en donde se evidencia las áreas de oportunidad y las sugerencias de cambios que pueden aportar valor en un mediano plazo para reducir el índice de rotación de personal.

1. ANTECEDENTES

La evolución de las organizaciones en la actualidad no es más que la consecuencia de la creciente globalización, impulsada por los adelantos de la tecnología y de la comunicación, que, a pasos agigantados crea la interdependencia económica de las empresas y de los mercados, la facilidad para traspasar las fronteras y reducir las distancias, las empresas con un mayor capital y capacidad competitiva se abren paso sobre las organizaciones que no cuentan con el dinamismo y flexibilidad para adaptarse a los cambios, hoy en día las organizaciones no dependen de su tamaño, el capital financiero, aunque, de gran importancia para el desarrollo de las organizaciones no garantiza el éxito, la competitividad juega un papel fundamental, su importancia radica en la relación de la calidad, el nivel de costos operativos, el nivel de salarios en el país productor, en otras palabras, es la capacidad de las organizaciones de administrar de forma eficiente los recursos para la producción de bienes y servicios.

En este sentido, las personas son quienes administran, aportan ideas, construyen y ejecutan, posterior a la elaboración de un plan estratégico, así, junto a la globalización, las organizaciones le dan una mayor importancia al recurso humano, que evoluciona de la administración de personas al concepto de gestión del talento humano.

De acuerdo con el autor Estupiñán (2019),

“La gestión del talento humano tiene un enfoque estratégico, no se encarga únicamente de administrar a las personas, va más allá, es un aliado estratégico, que, realiza sus funciones a través de métodos y procedimientos secuenciales, como afirman muchos autores administrativos, la principal prioridad deben ser el capital humano, por lo cual se debe estimular la formación y la capacitación del personal, con la finalidad de generar en ellos el agrado no solo por sus funciones y tareas sino por la organización, que evidencia el sentimiento de gusto, tanto así que, aunque les brinden mejores ofertas laborales, puedan resultar ya fidelizados y completamente leales al lugar donde se les valora (Estupiñán, 2019)”.

Sin embargo, no todas las empresas cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de estos por lo cual algunas optan por ejecutar los más importantes según su perspectiva, mientras que otras prefieren tercerizar los servicios de este tipo.

Dentro de la actual evolución de la gestión del talento humano, se encuentra la tendencia al enfoque de la experiencia del empleado, que busca mejorar la experiencia del colaborador, la vivencia que experimentan las personas durante su travesía dentro de las organizaciones a través de los momentos y las interacciones con la organización, esto incluye las relaciones formales e informales. La importancia para las empresas de servicios, radica en su ideología de diferenciación de proveer la mejor experiencia al cliente para retenerlo y buscar la lealtad a la marca, en este objetivo, el colaborador juega un rol crucial, ya que para que las organizaciones a través de sus colaboradores trasladen esta vivencia a los clientes, los empleados deben probarla, vivirla, estar convencidos que la organización es la mejor, un colaborador que cree en la organización está listo contagiar esta vivencia al cliente, algo que previamente han experimentado como empleados.

Por consiguiente, las organizaciones deben realizar una labor excepcional para atraer al mejor talento, más aún, desarrollarlo y retenerlo, ya que para ello deben realizar una inversión de tiempo, recurso humano y económico, es por ello que la rotación de personal debe evaluarse de forma adecuada y objetiva, es normal que se tenga rotación, siempre que sea sana, por colaboradores que dejan la organización sea por una mejor oportunidad de trabajo, por las promociones internas o por emprendimientos personales, sin embargo, una alta rotación de personas generada por reducción de productividad, faltas a las políticas internas, renuncias sin una razón clara y contundente, puede ser el indicio de la necesidad de evaluar y encontrar las áreas de mejora dentro de la organización, como una cultura débil y un clima organizacional deficiente, generados por aspectos como el liderazgo, motivación, compensación y comunicación.

1.1 Antecedentes de Estudio

A continuación, se encuentran un breve resumen de las investigaciones que se relacionan con el tema de investigación de rotación de personal realizadas a nivel nacional como internacionales.

En el primer estudio que se abordará es el realizado por Ethel Clariza Guerra Santos (2017) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su tesis de maestría titulada “Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala”, la autora indica que el nivel de satisfacción del personal de ventas es bajo, debido al sistema de compensación que manejan las empresas del sector de producción y comercialización de productos cosméticos en Guatemala. El objetivo general de la tesis fue el de establecer la relación que genera la satisfacción laboral y la compensación con la rotación de personal, se utilizó el método científico de investigación, a través de sus distintas fases, así, como el método diacrítico para comparar los fenómenos del año 2016 con los años 2013, 2014 y 2015. El método de investigación fue el descriptivo, como herramienta se utilizó la encuesta y análisis de datos secundarios, la muestra utilizada incluyó a 213 trabajadores divididos en tres grupos: personal de recursos humanos, supervisores de ventas y vendedores, de distinto sexo, edad y experiencia. Como resultado determinó que el nivel de satisfacción del personal de área de ventas es bajo derivado del deficiente sistema de compensaciones ya que la remuneración no cubre las necesidades de los colaboradores incidiendo en la renuncia de la fuerza de trabajo productiva. (p.75).

El segundo estudio es la tesis de maestría en administración de negocios (MBA) elaborada por José Zúñiga y Oscar Marín (2020) titulada “Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia”, con más de quinientos trabajadores”, avalada por la Universidad EAFIT con sede en Medellín, Colombia, el objetivo de la tesis se enfoca en caracterizar los motivadores de rotación del personal del área de operaciones de la empresa Teleperformance en Colombia, la cual cuenta con dieciocho mil empleados en sus sedes de Medellín y Bogotá, a partir de la percepción del objeto de estudio, en este caso agentes de call center con la finalidad de crear estrategias

que permitan contribuir a que los colaboradores permanezcan en la organización, con un tipo de estudio exploratorio de acuerdo al modelo Sampieri, la muestra utilizada para el estudio fue aplicada aleatoriamente a 25 trabajadores operativos y personal administrativo, aplicando entrevistas semiestructuradas, entrevistas de retiro y entrevistas de permanencia. Al concretar el estudio sobresalen resultados en el proceso de reclutamiento y selección derivado del incumplimiento en la promesa de valor, la sobre carga de trabajo, la presión excesiva con objetivos de trabajo es inalcanzables según el estudio, asimismo, cambios constantes sobre indicadores de productividad y cambios de horario sin previo aviso, como segundo indicador o motivador la falta de claridad en la inducción a la organización y la etapa de capacitación al puesto de trabajo en la cual se indica que no cumple con lo requerido para prepararlos para desempeñar el trabajo asignado, derivado del estudio y el análisis de los resultados los autores concluyen con propuestas enfocadas a mejorar la claridad de la información con la que se atrae al talento, resaltar las condiciones del trabajo durante los procesos de entrevistas y en la oferta laboral para eliminar la percepción de incumplimiento en lo que se ofrece para atraer el talento y lo que en realidad encontrarán los candidatos al ingresar a la organización. (p.36).

La autora Tatiana Cifuentes Cadena (2017) en su tesis titulada “Análisis De Factores que Influyen en la Rotación de Personal en una Empresa del Rubro de Alimentos y Bebidas”, avalada por la Unidad de Postgrado en Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se enfoca en la investigación de la problemática: ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la rotación de personal en las tiendas Juan Valdez Café Chile?, el objetivo general de la Lic. Cifuentes fue identificar y determinar cuáles son las causas de rotación de los baristas dentro Juan Valdez, su estudio incluyó la indagación y análisis de los factores que influyen en la rotación de personal y compararlas con las teorías de rotación de personal para formular alternativas de ayuda a la reducción de la rotación de personal. Cifuentes en su investigación utilizó un enfoque de investigación cualitativo de tipo descriptivo, su recolección de datos fue a través de entrevistas semiestructurada, observación y encuestas de salida, la elección de muestra utilizada fue por conveniencia conformada por 6 Baristas de diferentes tiendas, con un rango de edad entre los 18 y 30 años. Al concluir la investigación determinó que los factores de compensación,

motivación, liderazgo y carga laboral, como, los factores fundamentales de la rotación de personal, dentro de las propuestas para mejorar la satisfacción se conduce la mejora de los beneficios y las jornadas de trabajo, así como, la creación de un programa de incentivos y remuneración que se ajuste a las responsabilidades y tareas de los baristas. (p.41).

Dentro de los estudios relacionados con la rotación de personal se encuentra la tesis de Mayra Otero y Karina Torres (2016), titulada “Plan de mejora de la gestión de la rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera”, avalada por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, cuyo objetivo se enfoca la elaboración de un plan de mejora de la rotación de personal para reducir los costos y mejorar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, para ello realiza un análisis estratégico del negocio, (p.2).

La investigación fue realizada utilizando el método cualitativo de tipo descriptivo, utilizando encuestas como herramienta de investigación para obtener los datos de evaluación y pruebas psicológicas para la detección de la percepción de riesgo (TDA). Al concretar la investigación de los factores concluyen que los factores de mayor riesgo en la rotación de personal son problemas de bajo rendimiento, problemas familiares y mejor oferta laboral externa, derivado de dichos hallazgos proponen un plan de capacitación para mejorar el rendimiento y productividad de los colaboradores, así como evaluar el sistema de compensaciones e innovarlo para hacerlo competitivo respecto a la oferta salarial del mercado. (p.44)

Los investigadores Chaparro Rintha, Daneisy Tatiana; Guzmán Rodríguez, Angélica Liliana; Naizaque Pérez, Laura Juliana; Ortiz Figueroa, Soraya del Pilar; Jiménez Barbosa, Wilson Giovanni (2015) ISSN: 0120-4319, en su artículo Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología, avalado por Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia, abordan la problemática: ¿cuáles factores originan la rotación del personal auxiliar de odontología en clínicas privadas de la ciudad de Bogotá, Colombia? Según los investigadores, a pesar de la importancia de conocer las causas por las cuales el personal médico y de enfermería tienen una rotación alta en el sector de salud, se refieren a que los pocos estudios muestran diferentes resultados y nada en

concreto que permita obtener una tendencia, sin embargo consideran previo a la investigación, que, las principales causas son las deficiencias de recursos para la atención médica, exceso de trabajo administrativo y sobre todo un déficit en las estructuras de salud.

El déficit identificado de investigaciones que abordan las causas de rotación del personal en el sector de la salud, en particular del auxiliar de la salud oral, motivó el objetivo de su estudio. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa, con el objeto de comprender al problema de estudio enfocado en un grupo específico de la población, para ello hicieron uso de la entrevista como herramientas de investigación, se utilizó una muestra por conveniencia de personas entre 18 y 35 años que hubiesen trabajado en clínicas de odontología por más de 6 meses. El resultado del análisis determinó factores esenciales, como las condiciones laborales debido a que en su mayoría los entrevistados expresaron problemas con el cumplimiento de pagos, falta del aporte al seguro social, la falta de pago de horas extras y sobre carga laboral. La falta de incentivos económicos y morales, socialización en el trabajo y falta de incentivos. En ello podemos resumir una deficiencia de cultura organizacional, clima laboral débil, falta de motivación y la ausencia de planes de compensación en el sector de estudio.

Así mismo, señalan la importancia de contar con un proceso de contratación de personal robusto, planes de compensación y estrategias de retención de personal de índole preventiva que se enfoquen en la calidad de vida del empleado en su entorno laboral como personal para poder reducir la rotación de personal.

Ruiz (2016) en su investigación "Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú - Cobtel", Tesis de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, tiene como finalidad determinar las principales causas de la rotación del personal, para ello se considera una muestra constituida por 28 ex trabajadores del Call Center que por algún impulso tomaron la decisión de desistir de la organización en el periodo Septiembre 2015 - Marzo 2016; desarrollaron un estudio de corte transversal cuya recolección de datos se dio a partir de entrevista. Determinaron que los principales factores que incitan al colaborador a tomar la decisión de dejar la organización: factores externos e internos ya que en los resultados obtenidos de los ex colaboradores se manifiesta haber dejado

la organización por el factores externos con un 1.6% y por los factores internos a la empresa un 2.4%, como principal motivo la falta de crecimiento laboral que brinda la organización con un 2.8% y en menos índice la insatisfacción que tenían respecto al horario de trabajo con 2.5%, del mismo modo el no sentirse a gusto con el cargo ocupado siendo los factor de la rotación del personal y con respecto a los factores externos la oferta laboral como principal motivo de rotación.

1.2 Antecedentes del Sector

1.2.1 El call center

De acuerdo con la Gerefí, Bamber y Fernandez-Stark en su artículo de la promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, informan que en América Latina y el Caribe (2016), América Latina y el Caribe se han unido con retraso a las cadenas mundiales de suministros en comparación a los países en desarrollo lo que sugiere que la participación general de las empresas y los trabajadores de América Latina y el Caribe suelen enfocarse en las etapas con poco valor añadido de las Cadenas de Mundiales de Suministros (CMS). Es importante la inserción de los países en el mercado internacional, se debe considerar que esto implique mejora económica y social, ya que la mejora económica es esencial para la creación de más y mejores puestos de trabajo; mientras que la mejora social se relaciona con las normas y derechos laborales, así como con el acceso a la protección social.

Según Nancy Guillen (2020) los centros de atención telefónica forman parte de la económica terciaria que se ha desarrollado fuertemente desde hace dos décadas, convirtiendo estos centros de llamadas en generadores directos e indirectos de empleos a nivel mundial, su tendencia es se marca fuertemente en los trabajos que aprovechan el conocimiento tecnológico propio de las tecnológicas de la información y de la comunicación (TIC) para la ampliación de servicios y la mejora de estos.

La industria inicio su aparición en el mercado a partir de la década de 1970 con el objetivo de incrementar la atención de servicio al cliente, consumidores directos o potenciales clientes, la industria se destaca por su capacidad competitiva y sobre todo la flexibilidad

de adaptación e innovación acotado a las mejoras en las tecnologías, su aparición generó un nuevo modelo de las interacciones mercantiles, el telemercadeo.

Guillen (2020) también menciona que este tipo de industria tuvo una evolución de forma acelerada y con diversificación, pararon de ser los centros de llamadas que prestan labores a sus propias empresas en el mundo o a terceros que los solicitan globalmente, en áreas de tecnología, en ciencias contables, en recursos humanos, compras, ingeniería y diseño, así como, software videojuegos y la animación digital en diversos idiomas.

Es muy importante resaltar que dicha industria posee una flexibilidad y cambio constante, empresas se abren y cierran rápidamente de acuerdo con las posibilidades y ofertas de mejores condiciones en otros países y continentes con atracción por paquetes fiscales y oferta mano de obra competente con un costo atractivo.

1.2.2 Call center en Latinoamérica

Latinoamérica es una alternativa atractiva de inversión para los call center, según la clasificación de Tholons (2016), la región se posiciona como una de las 3 regiones de mayor interés para los servicios de terciarización, junto al Sudeste asiático y Este de Europa, así mismo, Frost & Sullivan estiman que los ingresos de los call center para 2019 en Latinoamérica alcanzarían los \$ 506.4 Millones, lo cual representa para el sector un crecimiento del siete por ciento. (Tholons, 2016)

Los países de Latinoamérica son muy atractivos para empresas multinacionales, por factores como, costos bajos en mano de obra y legislaciones inclusivas para la inversión extranjera, entre los países de Latinoamérica que poseen este tipo industria podemos mencionar a México, Colombia, Argentina, Brasil, Panamá, Honduras, Costa Rica, Guatemala, entre otros.

1.2.3 Call Center en Guatemala

Agexport (2019), indica que el sector de Contact Center & BPO está integrado por las principales empresas de esa industria que operan en Guatemala, los mercados a los que prestan el servicio se extienden en su mayoría a los países de Estados Unidos, Canadá,

México, Centroamérica, el Caribe, España y la propia Guatemala. La industria posee diversidad de servicios que se ajustan y personalizan según la solicitud de sus clientes, entre esos servicios se puede mencionar la atención al cliente, finanzas, logística, recursos humanos y servicios de conocimiento para diversidad de verticales. Entre estos últimos se encuentran banca, finanzas, seguros, telecomunicaciones, fabricación-distribución y venta al por menor, servicios públicos y de construcción, medios de comunicación y entretenimiento, a su vez, indican que:

Actualmente la industria en Guatemala está compuesta por empresas internacionales y nacionales, y cuenta con alrededor de 42,000 agentes (2019). Los empleos generados se dividen en servicios de voz y no voz. El primero es alrededor de 90 por ciento, de los cuales se calcula que el 67 por ciento son empleos bilingües, que requieren de un conocimiento del idioma inglés; un 30 por ciento de los empleos son en español y un 3 por ciento en otros idiomas (francés, alemán, portugués).

La industria del contact center & BPO está identificada como una de las de mayor potencial de generación de empleo para Guatemala, debido al crecimiento de la tercerización de servicios a nivel mundial, el potencial que como país se tiene debido a sus características geográficas, demográficas y a la capacidad de crecimiento que tienen las empresas que operan actualmente. (Agexport, 2020)

Por temas de confidencialidad se hará referencia a la entidad de estudio como empresa de “Call Center” del sector privado dedicada a la prestación de servicios de atención al cliente de diferentes países, en 2009 inicio con una sucursal y actualmente está posicionada posee tres ubicaciones en el departamento de Guatemala donde concentra toda su fuerza laboral, los servicios los brinda en: atención al cliente, soporte técnico y ventas por medio telefónico, email y chat.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Proceso Administrativo

El proceso administrativo moderno, es la evolución de diversas teorías orientadas a modelar el proceso que las organizaciones deben utilizar para lograr su objetivo primario, ser rentables al completar el ciclo de su negocio, el proceso administrativo busca orientar a los gerentes y ejecutivos como alcanzar los objetivos a través de la maximización de los recursos que se invierten, recursos tales como, el recurso humano, el recurso económico y técnicos, la administración a través de sus procesos diseña, ejecuta y genera eficacia sostenible para alcanzar los objetivos.

En el ambiente de la administración se pueden encontrar diversas definiciones del proceso administrativo, entre ellas podemos mencionar que es “el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad, la administración está integrada por etapas, fases y elementos los cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo”. (Luna, 2015, pág. 36).

Así mismo diversos autores indican que la dirección empresarial “es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.” (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, p. 9).

En ambos casos las definiciones de los autores se encuentran centralizados en forma directa sobre la administración de los recursos con los que cuentan las organizaciones, Luna resalta la secuencia de diferentes fases que se requieren para realizar una actividad mientras, que, Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres, en la gestión de los recursos productivos de la organización, estos recursos son comúnmente los financieros, humanos y materiales, este enfoque se ha marcado durante la evolución de la administración como tal, remarcando la importancia del aprovechamiento de los recursos con los que cuentan las organizaciones y administrarlos de una manera estructurada que les permita lograr el éxito por medio del uso eficaz y eficiente de sus insumos económicos, materiales y el

talento de las personas, quienes en la actualidad que aportan ideas y toman decisiones a nivel gerencial fungiendo un rol esencial en la gestión empresarial.

2.1.1 Fases del Proceso Administrativo

El proceso administrativo se encuentra segmentado en fases, las cuales se encuentran estructuradas de forma secuencial para que las actividades se complementen organizativamente, estas actividades se diseñan y ejecutan por el recurso humano de acuerdo con el nivel jerárquico de cada persona según su ubicación entre el nivel operativo y el nivel estratégico.

De acuerdo con el autor Acosta (2020) estos procesos se dividen en 2 etapas, la fase mecánica que contiene la estructura y hace reflexión sobre lo que se necesita hacer, luego la fase dinámica en la cual se aplican las decisiones que se tomaron en la fase dinámica, es decir, ejecución, ambas fases contienen 5 pasos que se definen como;

Planeación, corresponde a todas las actividades, pensadas previamente, que se deben hacer para cumplir ciertas aspiraciones. Si los administradores, y todo el personal que labora en una empresa, tienen claras las metas que quieren alcanzar, será más fácil hacer una planeación adecuada y se deben considerar los objetivos, los cursos alternativos de acción y el futuro.

Organización, es necesario seleccionar las actividades oportunas para cumplir con los objetivos: ver si se cuenta con las instalaciones adecuadas y el personal para la distribución del trabajo. Si no se consideran estos puntos, puede verse mermada la eficiencia y la productividad de la empresa. Aquí se consideran las actividades como la selección del personal adecuado, división del trabajo en departamentos o áreas, asignación de cargos y de facilidades al personal.

Dirección, en esta etapa se da el momento en que se guía, vigila, supervisa, motiva y comunica a los subordinados las actividades que se realizarán. También recolecta información en las bases de datos, mide, determina diferencias y corrige; además utiliza la creatividad y contempla la innovación. En esta etapa el administrador o gerente aplica su liderazgo para que las labores requeridas se

efectúen de la mejor manera; de igual forma, ayudan a perfeccionar la labor de los subordinados con motivación, comunicación y autoridad. Algunas de las funciones de la dirección son, conducir a otros a la realización de labores, capacitar a los miembros para que exploten todo su potencial, recompensar y reconocer un trabajo bien hecho y revisar los esfuerzos y el control de obras.

Control, destaca y analiza la importancia organizacional, ya que evalúa los resultados obtenidos. En esta fase se garantiza que los recursos disponibles estén siendo administrados de la manera adecuada. En este paso, se comparan los resultados con el plan inicial, se evalúan los resultados con los estándares fijos, se transfieren datos exactos y organizados, se sugieren acciones correctivas de acuerdo con las fallas encontradas y se informa a los miembros responsables los resultados y sus interpretaciones. (Acosta, 2020)

El autor resalta los procesos básicos de la administración necesarios para una gestión saludable en la planificación de la organización, cada uno de los procesos deber revisarse minuciosamente para garantizar la eficacia en la administración de los recursos con el afán de alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo, así mismo realizar revisiones constantes y mantener el principio de flexibilidad para poseer la agilidad de realizar cambios cuando sea requerido.

2.2 Administración de Recursos Humanos

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial han evolucionado de la mano de al menos dos grandes hitos: la tecnología y la globalización, que les ha permitido atravesar fronteras y mares en la continua búsqueda la expansión para incrementar distribución de sus productos o servicios, para ello deben estar en una constante evaluación interna y externa con la meta de poseer una diferencia competitiva que les permita mantener el éxito de la organización. Asimismo, se evidencia un retraimiento de la división técnica del trabajo en las empresas, lo cual da lugar a la aparición de la demanda de nuevas segmentaciones por parte de los empleadores (Frassa, 2008, como se citó en Conrero, 2019). De la mano de esta competitividad los enfoques modernistas determinan el presente siglo como la época humanista, en la cual el recurso humano juega un rol

diferente e importante, como el diferenciador para crear las ventajas competitivas, a través del recurso humano puede lograr la diferencia que determine el éxito o el fracaso.

Es por ello, por lo que recursos humanos toma un rol más importante y estratégico, ya no es el tipo recursos humanos que se encarga únicamente de tareas operativas como contratar, pagar y despedir, el constante cambio ha impulsado la evolución para que recursos humanos sea un asesor estratégico para las alta gerencias de las organizaciones, esa evolución trae consigo capacitar con las buenas prácticas y procedimientos de la administración de las personas a todas las jefaturas y gerencias dentro de la organización que tiene a su cargo un grupo de personas para dirigir y desarrollar.

Al reconocer las organizaciones que uno de los recursos básicos que tienen son las personas, se justifica la creación de una administración enfocada y especializada en el recurso, es muy importante resaltar que cada persona es un ser con capacidades físicas, emocionales e intelectuales distintas, que son generadas por la cultura y el medio social donde interaccionan con otras personas, acá radica la importancia de administrar y gestionar el talento humano, cada persona que ingresa a una organización tiene una diversidad de estas características. (Flores, 2016).

Las autoras Conrero (2019) resaltan la importancia que el cambio de la administración del recurso humano, indican que el dinamismo y el cambio son la gran constante en la actualidad. Por lo tanto, el innovar y crear son la base para generar el valor adicional y la diferenciación competitiva, así, definen el talento humano como “un elemento central para el desarrollo en las organizaciones no solo es un factor crítico por el rol central del agregado que realizan las personas, sino que además presenta la complejidad del factor tiempo”. (Conrero, 2019).

Por otro lado, Perez y Ayala (2021) indican que la administración de recursos humanos se enfoca en dos objetivos centrales, en primer lugar, atender a los requerimientos legales en cuanto a la documentación y velar por el cumplimiento de las normas internas, esto se refiere a las tareas back-office, las funciones administrativas como la asesoría interna a los empleados y a los jefes de área, toma de decisiones, regulación y

cumplimiento de las regulaciones legales y licencias. El segundo objetivo es diseñar y gestionar estrategias de compensaciones y beneficios funcionales a los objetivos organizacionales, velando por la equidad interna y la competitividad externa. (Perez & Ayala, 2021, p. 27)

Con relación a los conceptos de los autores, se puede apreciar diferentes enfoques dirigidos al mismo objetivo, ayudar a la organización y administración de los recursos para alcanzar de las metas, Perez y Ayala se enfocan en las prácticas y políticas, compensaciones y beneficios para manejar al personal mientras que Conrero resalta la importancia en desarrollar y capacitar al recursos humano para hacer del mismo la ventaja competitiva que diferencie a la organización de forma dinámica y evolutiva, aunque apariencia tienen diferentes enfoques, coinciden en los aspectos importantes de la administración del recurso humano, la importancia de los lineamientos internos que guíen a las personas y líderes así como el desarrollo del recursos humano que ayude al cumplimiento de esos lineamientos.

2.2.1 Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

El objetivo de la administración del recurso humano se enfoca en obtener el máximo beneficio de la organización por medio de la gestión eficiente de las personas, para alcanzar los objetivos estratégicos, de forma eficaz y eficiente.

Los objetivos del área de RH deben estar fuera de ella y debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

Con los hitos de la globalización y la tecnología las empresas suelen olvidarse del recurso humano y enfocarse en la mecanización y automatización de procesos específicos, como el servicio al cliente, sin embargo, de acuerdo con Montoya y Boyero (2015) “un aspecto a tener presente es que el desarrollo tecnológico no es garantía de la calidad de los

servicios que se prestan en la organización, pues indiscutiblemente la máquina jamás podrá reemplazar la posibilidad del hombre de interactuar entre sí. Este desarrollo sólo se constituye en un apoyo, pues es el hombre quien con su ilimitado potencial tiene toda la posibilidad de poner en marcha dicha tecnología, generando con su inteligencia y talento grandes recursos para la compañía”. (Montoya & Martín, 2015).

En consecuencia, es de vital importancia resaltar y comprender que la administración y gestión del recursos humano, está muy por encima de simplemente pensar en un área para la contratación, documentación, proceso de pago y desvinculaciones del personal, deben considerarse como el responsable de establecer las relaciones laborales, económicas, profesionales culturales y afectivas para la satisfacción de las necesidades e intereses comunes entre los colaboradores y las organizaciones. (López & Gómez, 2016).

Es por ello que, recursos humanos debe ser capaz de actuar y desarrollar al personal para que den lo mejor como recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos, pero a su vez recursos humanos debe trabajar en proveer las condiciones adecuadas a las personas dentro de la organización, una mezcla que genere equidad tanto para el trabajador como para la organización, este beneficio en ambas vías debe ser consistente y efectivo para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.2 Proceso de la Administración de Recursos Humanos

Para lograr alcanzar los objetivos requeridos por las organizaciones por la gestión de personal, la administración de recursos humanos trabaja por medio de una serie de procesos, considerados como los principales o básicos derivado de su función de staff, contratar, capacitar, remunerar, retener y supervisar.

El área de recursos humanos según el autor Scaglione (2019) “la administración de recursos humanos abarca las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos vinculados a las relaciones personales de la función gerencial. Sin embargo, el área tiene gran diversidad de funciones a cargo, pudiendo variar según el momento

evolutivo de la misma o del mismo grupo, así como del grado de maduración de la empresa". (Dessler&Varela, 2011, como se citó en Scaglione, 2019).

En el presente recursos humanos existe y se maneja con subsistemas diseñados a la medida de acuerdo a cada organización, su giro de negocio y la cantidad de empleados que requieren para el funcionamiento apropiado de la industria, estos se conforman por normas, políticas y procedimientos, cada elemento está relacionado con los demás siendo que algunos son requisitos de otros, entre estos se menciona el Análisis de puestos, selección y reclutamiento, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios y la administración del personal. (Scaglione, 2019)

De acuerdo con Paredes (2015), recursos humanos deben cumplir con cuatro roles:

Los profesionales de recursos humanos deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos; deben ser tantos policías como socios como socios; y deben asumir la responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo.

Para que los profesionales de recursos humanos aporten valor a sus empresas, cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos. (Ulrich, 2006, como se citó en Paredes, 2015)

Es importante considerar la sinergia que se genera desde el impuso de recursos humanos al gestionar al personal y la organización al integrar y ejecutar los procesos de para apoyar en el éxito esperado, a través de sus procesos se encarga de diseñar las estrategias de administración de personal de acuerdo al plan estratégico de la organización, resaltando los valores, la misión y la visión, estos procesos van desde la obtención del personal adecuado y capacitado para las posiciones de la empresa, proveer una política de remuneración competitiva y de acuerdo a responsabilidad de cada persona, mantener una equidad salarial, desarrollar y capacitar al personal para proveer una carrera interna, así como, de alta importancia crear las políticas y procedimientos para mantener un clima organizacional estable que genere motivación y satisfacción en los empleados para que ellos sean productivos y eficientes en sus tareas.

2.3 Rotación de personal

Las organizaciones tienen un reto ante la creciente búsqueda del mejor talento en las organizaciones para ser las mejores en el mercado, por ello deben poseer estrategias salariales y desarrollo de las personas, así como un clima laboral que motive a las personas a sentirse parte de la organización, con el cambio de generaciones a través de los años las personas ya no se enfocan únicamente en el dinero, ahora consideran factores distintos como un buen horario de trabajo, flexibilidad y sobre todo un líder que les ayude a desarrollar sus habilidades, así mismo que se preocupe de su satisfacción y trabaje para motivarlos. Cuando las organizaciones no son capaces de lograr la equidad por medio de sus estrategias, las personas buscan un nuevo trabajo, aun por menor salario, en ocasiones por la desmotivación, en el buen caso, por el contrario, puede verse situaciones en las cuales ellos busquen crear situaciones que motiven al patrono a prescindir de sus servicios por mal desempeño y baja productividad con el pensamiento de obtener una remuneración adicional como la indemnización.

De acuerdo con la autora Dolores Álvarez (2020), se establece que el término 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” (Álvarez, 2020, p. 14).

Además, Gualavisi y Oliveri (2016) mencionan en su nota técnica del banco internacional del desarrollo (BID), que la antigüedad en el empleo es una medida de rotación laboral y la definen como “el tiempo que el trabajador ha estado en la actividad que actualmente desempeña y para ello se considera como principal actividad del trabajador en su última ocupación ya sea a tiempo completo o tiempo parcial”. (Gualavisi & Oliveri, 2016, p. 8)

En consecuencia, Paola Rodríguez (2020) en su artículo sobre el impacto de la rotación de personal en las organizaciones establece:

...cuando se presentan problemas de estabilidad laboral en una organización se deben buscar las causas y origen de la rotación del personal, con el fin de

establecer planes de acción que conlleven a la misma a generar disminución en el índice de rotación, las condiciones organizacionales y administrativas son una influencia directa a la rotación, en este aspecto trata temas como la política organizacional, misión, visión y objetivos de la organización, así mismo los planes de desarrollo para el personal, la evaluación de desempeño, los programas de incentivos, las posibilidades de crecimiento y la forma de liderar desde la alta dirección, aspecto que influyen en gran medida en las preferencias de las actuaciones laborales del trabajador". (Rodríguez, 2020).

Los términos utilizados Álvarez se enfoca en la separación laboral de manera unilateral, mientras Gualavisi y Oliveri indican que la antigüedad es una medida de la rotación del personal, ambos autores enfatizan que se refiere al término del tiempo que una persona mantiene su relación laboral en una empresa, asimismo, sirve como un indicador de medición para identificar los motivos por los cuales estas personas son desvinculadas.

De acuerdo con Zaballa, El Assafari, Medina y Nogueira (2021), la rotación de personal puede generar efectos considerables en la organización, los cuales se detallan como:

1. Efectos positivos:

- Mejor aprovechamiento de la calificación del trabajador.
- Mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a nuevas condiciones de trabajo y de vida obtenidas con su movimiento.
- Permite indagar en aquellos problemas que provocan la rotación acentuada del personal y acometer acciones que permitan darles solución.
- Permite a la organización compensar su fuerza laboral con la salida de trabajadores incompetentes, ineficientes o indisciplinados.
- Permite a la organización nutrirse de trabajadores de reciente incorporación, quienes pueden aportar conocimientos, experiencias e ideas que contrarresten el conformismo y eleven la motivación y creatividad del equipo.

2. Efectos negativos:

- Disminución de los niveles productivos en el trabajo y del aprovechamiento de la jornada laboral, dado por el tiempo que permanece el puesto vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente.
- Incremento de los costos por reclutamiento y selección.
- Incremento del ausentismo y la impuntualidad dado, entre otras causas, por la realización de trámites en busca de otro empleo.
- Disminución de la calidad, aumento de los errores y producciones defectuosas y aumento de los accidentes de trabajo: provocado, principalmente, por la pérdida de interés de los trabajadores que deciden abandonar y el desconocimiento del funcionamiento de los procesos de los de nueva incorporación. (Zaballa, El Assafiri, Medina, Nogueira, & Medina, 2021, p. 4)

La rotación del personal es uno de los principales indicadores que puede utilizarse para medir los movimientos de personas, es un indicador clave para la productividad y competitividad de la organización al tener una fuerza laboral necesaria y eficiente.

2.3.1 Tipos de Rotación de Personal

En la gestión de recursos humanos para realizar el análisis de la fluctuación laboral es importante contar con información que permita diferenciar los diferentes tipos de movilidad laboral y que estos les provean resultados concretos a interpretar desde las diferentes perspectivas de los procesos de la organización.

En este sentido los autores Zaballa, El Assafari, Medina y Nogueira (2021). En su artículo de procedimiento para el análisis de la rotación del personal mencionan:

...la fluctuación real o la salida definitiva de un trabajador de una organización, puede estar condicionada por factores ajenos a su voluntad. Existen dos tipos de fluctuación real: voluntaria e involuntaria. La involuntaria está dada por razones fuera del control de los empleados. Por otro lado, la voluntaria es cuando el empleado toma su propia decisión de abandonar la empresa, por ejemplo, debido

a razones personales, de salud, familiares o monetarias asociadas a la necesidad de una mejor remuneración. La cuestión de la fluctuación voluntaria es entender de forma detallada las razones por las que los empleados abandonan sus trabajos.

Otra clasificación está dada en caso de que la fluctuación sea interna o externa. Se considera que es externa, cuando el movimiento se produce hacia otra organización, y la interna cuando el movimiento se produce en una misma unidad laboral hacia otra dentro del sector de procedencia sin cambios sustanciales en cuanto a contenido y dinámica de trabajo. (Zaballa, El Assafiri, Medina, Nogueira, & Medina, 2021, p. 3)

De acuerdo con los autores Zaballa, El Assafari, Medina y Nogueira (2021). La finalización de la relación entre los trabajadores y las organizaciones tiene dos puntos de vista, relacionados en primer lugar a si es decisión del colaborador o de la empresa terminar la relación laboral, así mismo si el movimiento laboral se genera internamente por promociones o hacia otra organización, para nuestro estudio es relevante únicamente las fluctuaciones que se dan específicamente a la terminación de la relación entre trabajador y empleados.

Por ello es vital considerar que la organización juega un rol especial en la gestión del recurso humano, dicha gestión se encuentra provoca la rotación de personal, esta puede utilizarse para realizar sustituciones de personal con el plan de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de su personal por otros de mejor calidad que se encuentren en el mercado y en este sentido, se puede considerar que la rotación está bajo el control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de recursos y si estos ocurren independientemente del plan de recursos humanos, es esencial identificar los motivos que ocasionan deserción del personal a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas del talento humano, cuando la rotación no es controlada suele causar un impacto negativo en la reputación de la empresa y altos costos por la pérdida de personal capacitado que influye en la disminución de la producción, a su vez en los costos para encontrar al remplazo de estos recursos.

2.3.2 Índice de Rotación de Personal

Para calcular la rotación de personal se utiliza el proceso de medición del Índice de Rotación de Personal, este se puede aplicar de forma mensual o anual según la consideración de la organización, para ello se utiliza la cantidad de los movimientos internos como promociones y movimientos horizontales, los factores fundamentales son los ingresos y las salidas. ¿Por qué? Para identificar qué cantidad de personal se retira, al aplicar la medición se pueden obtener resultados que muestre un índice de rotación es alto o bajo, cuando el resultado muestra un volumen alto de rotación y la organización se encuentra en un proceso de crecimiento orgánico, es un indicador que obedece al volumen del incremento de trabajo derivado del crecimiento del negocio, esto es considerado como algo normal por la situación, sin embargo, si no hay un crecimiento orgánico y el índice de rotación es alto es un indicador clave a considerar como urgente, se debe identificar la razones por las cuales los empleados están dejando la organización ya que puede ser el reflejo de una gestión deficiente del recursos humano.

El cálculo del índice de rotación de personal tiene diversos enfoques, Zaballa, El Assafari, Medina y Nogueira (2021). En su artículo del procedimiento para el análisis de la rotación del personal, citan a Chiavenato quien explica que;

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

1. Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de RH se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización cuenta con 97% de su fuerza de trabajo. Para contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

2. Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Al ser parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados por no considerar el ingreso de recursos humanos a la organización que modifican el volumen disponible de recursos humanos.

3. Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificarlos motivos de las personas para abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización.

En este caso, el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados, lo cual permite analizar las salidas consecuencia sólo de las actitudes y conducta del personal, y se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

4. Cuando se evalúa la rotación de personal por departamentos o divisiones considerados subsistemas de un sistema mayor —la organización—, para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE}$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización. (Chiavenato, 2007, como se citó en Zaballa, El Assafari, Medina, Nogueira & Medina 2021).

El modelo planteado por Chiavenato puede utilizarse en tres perspectivas diferentes según la necesidad de la organización, desde el punto de vista de planeación, de causas y finalmente de motivos, aunque no se enfatiza con mayor detalle la metodología a utilizar o cual enfoque brindara un mejor resultado es conveniente realizar un diagnóstico inicial a la organización y entrevistar al personal de recursos humanos e identificar el mejor modelo de aplicación según sus necesidades.

Las organizaciones deben considerar en la evaluación del índice de personal, utilizar los números exactos, el numero correcto de ingresos de personal, retiros voluntarios, involuntarios y de mutuo acuerdo. Sin embargo, para obtener una mejor precisión en los resultados esperados deben incluir segmentos adicionales en la evaluación, factores como la edad, el género, el tiempo o antigüedad y el nivel de escolaridad de cada

individuo, esto le permitirá tener datos de estudio diferentes que le permitirá identificar la situación interna de administración de personal y definir las áreas de mejora con una mejor oportunidad de éxito.

2.4 Aspectos determinantes en la rotación de personal

Hay diferentes teorías en los aspectos que determinan la rotación de personal, en este sentido Aranibar et al. (2022). Destaca dos teorías:

...teoría del equilibrio organizacional y el modelo desdoblarte, en la primera, la mayoría de las personas que salen, primero pasan el tiempo evaluando su trabajo actual frente a sus perspectivas, desarrollando intenciones sobre lo que deben hacer, y efectuando conductas de búsqueda de empleo. En este caso, un empleado se quedará con una organización, siempre y cuando los alicientes que ofrece sean superiores o iguales a la contribución requerida de la persona por la organización. En otras palabras, si el empleado percibe que está recibiendo de la organización más de lo que él da, tendera a quedarse.

El modelo desdoblarte presenta una serie de rutas que puede seguir el empleado antes de salir de la organización, des aquella que tiene que ver con la insatisfacción en el trabajo hasta la ruta que se plantea con anticipación. (Allen, 2008 como se citó en Aranibar, Melendres, Ramírez, & García, 2022).

Para mantener una fuerza de trabajo eficaz, se requiere más que un pago justo, contar con instalaciones cómodas y adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es en responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo y la organización. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias, para aumentar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se deben emplear mecanismos de comunicación clara y eficaz en doble dirección, ascendente y descendente.

2.4.1 Motivación

En la productividad y el éxito continuo, la motivación involucra la intensidad con la que los colaboradores realizan sus tareas en el día a día, por ello en las organizaciones recursos humanos debe aplicar procedimientos de medición y seguimiento constante para diagnosticar el estado de motivación de los colaboradores, cabe resaltar que la motivación, es un factor variable en función de la diversidad de personas en la organización, rasgos como la edad, el género, el estado civil y las metas de cada individuo crea variables distintas por satisfacer, un tipo de motivación distinta, es por ello que las estrategias de motivación no abarcan cien por ciento de los colaboradores una vez que estas se ponen en marcha.

Según Bryan Tracy (2015) hay 4 factores básicos que determinan los niveles de motivación del personal, ya sean negativos o positivos:

... los cuatro factores básicos para motivar a cualquier persona en cualquier organización. Estos son el estilo de liderazgo, el sistema de recompensas, el clima de la organización y la estructura del trabajo.

Estilo de liderazgo es un factor clave a la hora de determinar cómo se siente la gente acerca de la compañía y lo motivados que están. Muy a menudo, simplemente cambiar al líder cambia el clima psicológico de la compañía y a su vez, todo el rendimiento de la organización

El sistema de recompensas se caracteriza por una clase particular de estructura de recompensas, a menudo distinta según la persona y el departamento, como lo menciona Michael Lebouf en su libro *El gran principio del managment: "Lo que se recompensa se hace"*. Si quieres algo más de la organización, simplemente crea mayores recompensas para este comportamiento. Si quieres menos de una actividad en una organización, reduce las recompensas, o incrementa los castigos o la desaprobación de esa conducta. La gente responde a los incentivos.

El clima de la organización se crea y se mantienen deliberadamente por la gestión. En gran medida consiste en el modo en que se la gente se trata entre sí en todos los aspectos.

La estructura del trabajo, parte del trabajo es intrínsecamente motivador, requiriéndose creatividad, imaginación y altos niveles de energía. El trabajo que implica comunicar, negociar e interactuar con otras personas con la intención de obtener su cooperación para realizarlo más rápido y bien saca la mejor energía del individuo, Es emocionante y desafiante. Sin embargo, una gran cantidad de trabajo debe hacerse bajo estándares y rutinas, volverse relativamente aburrido para que su realización y su costo sean eficaces. Es duro por ejemplo motivar a trabajadores de fábricas que trabajan en una cadena de producción todo el día y cuyas actividades están supervisadas y reguladas para asegurar los niveles máximos de productividad. (Tracy, 2015)

La motivación es un estado en los individuos que afecta el rendimiento en la productividad del trabajo y se ve influenciado por su entorno, sus expectativas y el cumplimiento de sus metas personales, Coronado y Gómez (2020). Resumen que:

...interrogarse sobre la motivación requiere deconstruir concepciones sobre la misma que se encuentran perturbadas por diversas traducciones, simplificaciones o interpretaciones. También demanda dar cuenta de un conjunto amplio de los factores constitutivos, aun en investigación y discusión, que animan o movilizan a los sujetos y traccionan sus esfuerzos cotidianos, tanto como el contexto en las cuales se producen.

Cuando se habla del querer se hablade un objetivo que tensa la intención y conduce a organizar bien la acción. Ese algo que queremos que suceda deber ser representado de algún modo en nuestras mentes para que se vuelva apetecible; es decir, debe ser imaginado, ensoñado y pensado para ser deseable o temido, y, por lo tanto, motivador. En esa forma de representarse la meta esta gran parte de la energía que necesitamos para alcanzarla. (Coronado & Gómez, 2020)

La motivación es un elemento indispensable en los colaboradores de las organizaciones, de acuerdo con Tracy (2015). Se deben atender 4 principios básicos en la gestión de las personas en sus lugares de trabajo para poder mantener positiva o negativamente la motivación, así mismo, Coronado y Gómez incursionan con más profundidad en la motivación, realza el deseo de las personas, las metas y las posibles opciones que pueden aparecer con el cumplimiento de ello, aunque Tracy se enfoca en factores manejables por la organización Coronado y Gómez se enfocan en la percepción que idealizan las personas, sin embargo se relacionan entre sí, resaltando la importancia de la organización en generar esas expectativas que atraen y motivan a las personas, así, también en comprometerse en cumplir con las expectativas generadas para mantener a los colaboradores con la motivación y energía que se busca.

2.4.2 Liderazgo

Las organizaciones son dependientes de las capacidades que poseen los líderes para dirigir las actividades de planeación, control y ejecución, dicho esto, son los principales actores del éxito comercial y laboral, el liderazgo es una habilidad de las personas, para algunos es innata y pueden fácilmente abordar situaciones críticas para resolverlas, así como para liderar grupos de empleados, otras personas, esta habilidad puede desarrollarse, convertir en líderes de impacto a los individuos por medio de capacitación y con la experiencia acumulada.

Los líderes pueden gestionar equipos de alto impacto que incrementen la productividad haciendo uso de sus habilidades para capacitar, desarrollar y motivar a las personas a quienes dirigen, los equipos de alto impacto son capaces de transformar la organización en todos los ámbitos.

En este sentido, Tracy (2015). En su libro “Liderazgo” resalta las cualidades que los líderes deben poseer, menciona que:

...un líder no nace, se hace, bajo el precepto que nadie nace siendo un líder, es un ejemplo que seguir, ya que es una cualidad que se va formando a través de las

experiencias y la exposición a diferentes situaciones. También es una persona estratégica y planificadora, todos los hombres líderes de empresas, se han tomado el tiempo de aprender y permitir que otros los instruyan, poseen una visión a largo plazo y se comprometen, constantemente observan a todo su alrededor, evalúan, sintetizan y buscan la forma de mejorar constantemente su rendimiento y el de las personas que están junto a ellos.

Una cualidad indispensable en los líderes es la integridad, los líderes con integridad quizá no sean los más famosos, sin embargo, no les importa. La integridad significa hacer lo correcto porque es lo correcto, y eso provoca el éxito. Recordemos que todo líder exitoso es alguien que mantiene se compromete, no se rinde, hace promesas a sus equipos y se esfuerzan en no fracasar. (Tracy, Liderazgo, 2015)

Tracy (2015) identifica el liderazgo como una persona que debe forjar y debe tener capacidades y cualidades especiales, esto lleva pensar que el modelo de liderar es la pieza fundamental del éxito, dentro de estas características el líder debe ser alguien a quien las personas siguen por deseo y no por imposición, “la autoridad y el control se basan en ganarse la confianza de las personas a las que se va a dirigir” (Ferguson & Moritz, 2016).

Cabe resaltar la importancia de llegar a la reflexión que la conducta del ser humano es la variable independiente que, fundamentalmente, influye en el logro de los objetivos organizacionales y el clima laboral dentro de las organizaciones. (Sotelo & Arrieta, 2018)

En este sentido según Tracy (2015), el liderazgo se enfoca en la personalidad y desarrollo de las personas resaltando la integridad que debe poseer un líder, mientras, Ferguson y Moritz en la capacidad de los individuos para ganar la confianza de sus seguidores, en este aspecto en completan, con el pensamiento de Sotelo y Arrieta quienes indican que el ser humano es una variable independiente derivado de la diversidad de personalidades y como cada uno de ellos de acuerdo a sus capacidades puede hacer una diferencia en las organizaciones.

De acuerdo con los diversos autores se conceptualiza que el liderazgo, no es una posición o una función simplemente, se enfocan en las personas que dirigen a personas, quienes deben llegar al rol de dirección por méritos y cualidades mas no por una asignación de un puesto, un error común en ocasiones, sin embargo, las organizaciones deben enfocar recursos en obtener este talento y desarrollarlo por medio capacitación constante, ya que las personas a quienes dirigirán deben tener la confianza y ver a este individuo como alguien a quien seguir y apoyar por los méritos que ha alcanzado.

2.4.3 Comunicación

La comunicación es clave en la interacción de las personas independientemente de los medios por los cuales se realice, una mala comunicación es como un teléfono descompuesto o la explicación de un alumno hacia otros alumnos, a medida que hay más intermediarios entre el receptor y el emisor la eficacia y la calidad del mensaje disminuye significativamente. Al ser la palabra el principal vehículo de la comunicación entre las personas es natural que procuremos entender mejor a los demás y hacernos entender, para obtener el mejor provecho de nuestras interacciones.

La comunicación asertiva es un término muy utilizado y de acuerdo con la Real Academia Española (RAE), proviene del latín “assertus” que significa: Afirmación de la certeza de una cosa, de acuerdo con López (2015), asertividad es una estrategia que:

...es un estilo de relación interpersonal que defiende los derechos propios, sin afectar los ajenos; un modelo de conducta que nos permite actuar en función de nuestros intereses sin discriminar, exagerar ni vulnerar los intereses ajenos. Hablar asertivamente es decir las cosas como son, sin rodeos y es una forma de expresión consciente, congruente, consecuente y equilibrada. (López L. , 2015)

Según Fernández (2015) el poder de comunicar con fluidez es la diferenciación de los seres humanos sobre otras especies, es muy importante tanto el que se dice, así como el que se dice, el hablar bien como escuchar bien. Es por eso por lo que la comunicación en las empresas es un tema que se aborda ampliamente en la actualidad por la influencia que tiene en el resultado de los objetivos.

La comunicación en las organizaciones abarca la comunicación activa entre personas, así como el sistema de intercambio y manejo de información, la comprensión que genera la integración de las actividades entre sí, “es el proceso mediante el cual quien emite el mensaje desea entrar en relación con quien lo recibe para conseguir un objetivo, evocan ideas en el receptor”. (Fernández, 2015)

Cabe destacar que en las organizaciones hay diferentes estilos de comunicación, es en la gestión del recurso humano se debe resaltar la comunicación que se maneja de forma ascendente y descendente, el área de gestión humana debe moderar y monitorear el tipo de comunicación que se tiene entre colaborador y jefe, es muy importante la comunicación transversal entre departamentos en a través de los procesos de la gestión del persona para que las estrategias de atracción de talento humano sean consecuentes durante las etapas del ciclo laboral de los empleados.

Cuando se habla de la comunicación entre jefes y empleados, es muy importante prestar atención a los elementos comunicativos como la voz, la expresión facial, la postura y los gestos, así, también un factor determinante como la empatía, “que es la capacidad de identificar las emociones de otra persona y comprender las razones que le llevan a actuar de determinada manera”. (Torres, 2019)

La comunicación, como indica los autores Torres y Fernández (2019) se realiza que es primordial en las organizaciones mantener una buena comunicación, aunque es importante muchas organizaciones se limitan a mantener comunicaciones únicamente por correo electrónico o informal a través de palabra a palabra, sin embargo, no hay un área que se dedique en específico a coordinar las mejores prácticas de comunicación que sean capaces de llevar la información ascendente, descendente y horizontal sin reducir la calidad y el impacto de la comunicación, siendo que el desarrollo de políticas de comunicación puede proveer ciertas ventajas para poder obtener la retroalimentación de los empleados en forma directa y en un menor tiempo para gestionar acciones oportunas y cuando sea necesario.

2.4.4 Satisfacción de personal

Toda organización debe su éxito a la satisfacción de los colaboradores, con la tendencia modernista, el enfoque hacia el recurso humano se ha incrementado sustancialmente, en definición “la satisfacción es una respuesta emocional positiva hacia el puesto de trabajo, que se refleja en la evaluación que realiza el trabajador sobre su trabajo respecto a si cumple o no con sus expectativas para el desarrollo de sus actividades. Dependiendo de esta valoración, el empleado percibe una satisfacción positiva o negativa.” (García , Vesga, & Gómez, 2020, p. 39)

Como indica Garcia et al. (2018) la satisfacción se encuentra íntimamente ligada o es equiparable al clima laboral, que se conceptualiza como “la percepción que tiene el individuo que trabaja en una organización y que influye en su comportamiento que a su vez se refleja en la productividad de la empresa”. (Sotelo & Arrieta, 2018)

Desde el enfoque global y dinámico se consideran a las organizaciones como contextos ambientales y culturales significativos para sus colaboradores, en los cuales los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí, Bordas (2016) menciona tres perspectivas del clima laboral:

Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas

La perspectiva realista, se tiene a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros.

La perspectiva fenomenológica, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos.

La perspectiva interaccionista se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros reflejando la interacción entre ambos tipos de factores: Objetivos y Subjetivos.

Así mismo se considera que el clima laboral es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a las personas, relativas a procesos de grupo y relativos a la organización. (Bordas, 2016)

En ese sentido y de acuerdo con Garcia et al. (2020) la satisfacción es un estado emocional de las personas que influye directamente en su trabajo, si el clima laboral es armonioso por su parte Sotelo y Arrieta (2018) indican que la satisfacción está ligada al clima laboral y que poseen una influencia directa mientras que Bordas (2016) globaliza ambos en un concepto multidimensional que abarca la interacción de los factores objetivos y subjetivos de la interacción de las personas y las organizaciones.

En adición a ello, según Schneider (2022) resalta que el liderazgo es visto como un proceso que potencializa el cambio, permite a la organización adaptarse y dinamizar los cambios. Este planteamiento puede escenificarse cuando ocurre un cambio, la desconfianza y el recelo pueden incrementar la incertidumbre, para ello se espera que el líder pase a un rol activo, que advierta la ansiedad y la tensión, y dependerá de los procesos de este que los cambios sean socializados adecuadamente para que los empleados lo asimilen positivamente y no se convierta en un factor de desmotivación. (Schneider, 2002, como se citó en (Chavez, Cigueñas, & Martensen, 2016)

Por ello la satisfacción de personal es determinante para la productividad y eficiencia de la organización, el ciclo de vida y el deseo de permanencia del personal radica en un alto porcentaje sobre la percepción que el empleado posea de la organización, es importante que el enfoque de satisfacción no se dirija únicamente personal de nivel operativo, debe considerar todos los niveles desde el ejecutivo y en cascada hasta el nivel más bajo.

Si el clima laboral es armonioso, asegura el cumplimiento de todas las dinámicas de la actividad laboral, productiva y administrativa, como consecuencia de este contexto, se deben establecer canales de comunicación entre los colaboradores y los diferentes niveles jerárquicos, para permitir una atmosfera adecuada.

2.5 Consecuencias de la Rotación de personal

En algunas organizaciones, los líderes en desarrollo suelen indicar y tratar sin profesionalismo a sus colaboradores, en ocasiones abusan de su autoridad, a su vez suelen pensar que, si un colaborador se retira, habrá cientos o miles en las puertas esperando a ser contratados. En ciertas industrias, esto puede ser un factor real derivado de la situación económica de Guatemala, sin embargo, los colaboradores suelen buscarse para áreas sin una especialización requerida.

Las personas llegan únicamente con la intención de obtener una remuneración estable y sin dudarlo, al encontrar una mejor oferta dejarán la organización.

Las consecuencias de la rotación se hacen visibles externamente, a través de la comunicación de los colaboradores quienes al no sentirse satisfechos dan una retroalimentación negativa de la organización, de su clima, de sus remuneraciones y de sus líderes, esto evita que los mejores talentos vean a la organización como un lugar para trabajar y externamente como un lugar para realizar una carrera laboral.

Internamente las consecuencias se hacen visibles en:

..la motivación, la desvinculación continua entre colaboradores impacta el sentido de lealtad y de pertenencia, crea un ambiente de inestabilidad afectando psicológicamente a los individuos reduciendo su capacidad productiva, a su vez, se puede observar entre el líder y los trabajadores desconfianza y falta de compromiso, el clima organizacional se ve afectado sustancialmente al generarse sub grupos y subculturas negativas, en resumen la rotación no es tan simple como el cambio de una persona por otra, el desgaste entre la equidad y armonía entre la organización y los colaboradores es alto, relacionado a la deserción de las personas por razones internas. (García , Vesga, & Gómez, 2020)

Según indican los autores Garcia, Vesga y Gomez (2020), se afecta el talento humano, se vuelve imposible lograr retener a los colaboradores estrella, sus mejores talentos por el desgaste ocasionado en la relación laboral, renuncian a la primera oportunidad de una

oferta externa, inclusive bajo las mismas condiciones e inclusive con una reducción en sus beneficios.

Económicamente representa una pérdida y un gasto para la organización, en primer lugar, los costos laborales de la terminación o renuncia, costos legales laborales dependiendo del tipo de desvinculación y el sentir del excolaborador, los costos de reclutamiento, selección e inducción. Por último, “la reducción de la productividad por la reducción de fuerza laboral o de las personas clave durante el tiempo que se reemplaza a la persona hasta completar la curva de aprendizaje para llegar al nivel requerido para el puesto”. (Estrada, 2018)

Según los autores, North y Kumta (2018) mencionan,

...la fluctuación del personal y la necesidad de capacitar a los nuevos empleados constituye un problema que con frecuencia enfrentan las organizaciones y afecta de manera significativa sus resultados. Hoy día, con el dinamismo del entorno y organizaciones caracterizadas por procesos cada vez más complejos, la ausencia de un empleado imprescindible o experimentado puede atentar contra el intercambio de éste con otros miembros y propiciar la ruptura de los mecanismos que posibilitan una correcta adquisición, difusión y protección del conocimiento organizacional (North & Kumta, 2018)

El reemplazar las posiciones vacantes, de acuerdo con lo mencionado por North y Kumta, es un reto para las organizaciones en la actualidad, por un lado, la necesidad de realizar el remplazo en el menor tiempo posible y en contra parte, que ese reemplazo sea el adecuado que cumplan con los requisitos y llegue al nivel deseado por la organización, son factores que deben abordarse en equidad para el reemplazo adecuado que realmente aporte valor a la organización.

2.6 Costos de la Rotación de Personal

En la actualidad dentro de las organizaciones, el mantenimiento de un colaborador durante el ciclo laboral representa un costo significativo, desde el proceso de atraer al colaborador, capacitarlo, mantenerlo y tratar de retenerlo, en inicio este proceso se

considera una inversión con la cual las organizaciones esperan producir utilidades, sin embargo, cuando este ciclo es demasiado corto, deja de ser una inversión y pasa a ser un costo o gasto, a su vez, cuando las personas que se retiran y son las más talentosas o de mayor productividad suele impactar económicamente a la empresa ya que se pierde la capacidad instalada mientras un nuevo colaborador concluye la curva de aprendizaje y llega al nivel deseado.

De acuerdo con Roberto Estrada (2018), socio de Deloitte, para poder cuantificar el costo de la rotación del personal, hay que establecer categorías del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Tenemos costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra.” (Estrada, 2018)

Según Estrada (2018);

Las empresas invierten más recursos para mejorar las estrategias de satisfacción, sin embargo, la competencia laboral por atraer a los mejores talentos no se detiene, las compañías están en constantes cambios y mejoras para tener a los mejores, en ello realizan sus mejores esfuerzos para no perderlos.

Para poder entender los costos se debe atender en profundidad las categorizaciones de los costos involucrados en la rotación de personal, Costo de Reclutamiento en donde se subdivide en el costo de la selección y el costo de entrenamiento, costos por la caída de la productividad y el costo de reducción temporal en el pago del costo de la mano de obra. (Estrada, 2018)

De acuerdo con Estrada, los costos relevantes a la rotación de personal pueden llegar a ser un impacto significativo para las organizaciones si no se aborda con la importancia que se merece, la satisfacción de los empleados es tan importante como la producción y los clientes, al ser los intermediarios para que el ciclo de negocio se concrete, la eficacia y competitividad depende de ellos.

3. METOLOGÍA

La rotación de personal permite a la organización medir la cantidad de personas que se retiran de la empresa y la fuga de talento. El propósito de esta investigación es la recolección de información relevante que permita analizar e identificar las principales razones que influyen en los colaboradores para dejar la organización y realizar una propuesta para reducir la fuga el talento, con ello mejorar la estabilidad laboral y la satisfacción de los colaboradores.

3.1 Definición del problema

La rotación de personal se genera cuando las personas terminan su contrato laboral por una justificación voluntaria o involuntaria cuando se decide que la persona no se ajusta a los planes del patrono, la rotación puede entenderse como sana cuando los colaboradores se retiran por motivos de mejora profesional, académica y por razones familiares de fuerza mayor, a su vez, la rotación se convierte en un problema cuando las personas se retiran sin una razón válida o son desvinculados por baja productividad o faltas a las políticas internas por desconocimiento o con un hecho planeado. La consecuencia de la rotación, de lado económico genera costos y gastos, como el pago de las prestaciones laborales y la indemnización, también durante el proceso de la obtención del reemplazo de las personas que se retiran, dependiendo de las razones suele generar un mal ambiente laboral, incremento de carga laboral, personal con poca experiencia reduciendo la productividad mientras las nuevas personas finalizan la curva de aprendizaje y obtienen el nivel deseado a través de la experiencia y capacitación.

La percepción que el colaborador tiene de la organización es influenciada drástica y rápidamente por las vivencias de sus compañeros de trabajo y experiencias que comparten en redes sociales personas que han dejado la organización de forma involuntaria.

Actualmente el departamento de recursos humanos ha realizado estudios y tiene el conocimiento que el nivel de rotación de personal es alto, aunque tienen indicios de las causas y han realizado planes de acción para reducir su rotación no han tenido el éxito esperado, el trabajo del área de reclutamiento se convierte en una labor titánica para

cumplir con el reemplazo de las personas que retiran junto a la contratación de más personal cuando se experimenta un crecimiento temporal o fijo en la organización, es por ello que es necesario realizar un análisis al proceso de rotación de personal y una investigación profunda de las causas internas que crean las razones de deserción de los colaboradores.

3.2 Planteamiento del problema

¿Cuáles son los motivos que provocan rotación de personal en el área operativa de una empresa de Call Center?

3.3 Objetivos general

Evaluar el proceso de rotación de personal de los representantes de servicio al cliente del área operativa en una empresa de Call Center, para establecer una propuesta que ayude a reducir el índice de rotación de personal que se ajuste a la estrategia de la organización.

3.4 Objetivos específicos

3.4.1 Determinar el índice de rotación de personal de los empleados.

3.4.2 Evaluar las razones que provocan que las personas se retiren.

3.4.3 Elaborar una propuesta que permita reducir el índice de rotación de personal y que se apege a la estrategia de la organización

3.5 Delimitación del Problema

4.5.1 Ámbito geográfico

El estudio se llevará a cabo en una empresa ubicada en la Zona 7, 12 y 13 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

4.5.2 Ámbito institucional

La empresa pertenece al sector privado y se dedica a la prestación de servicios en el área del Call Center.

4.5.3 Ámbito personal

Personal de Recursos Humanos y Operaciones

3.6 Método de investigación

La presente investigación se desarrolló a través del método científico por la objetividad que brinda en la obtención de resultados, en dicho proceso se abordarán las tres fases de dicho método, la fase indagadora para descubrir nuevos aspectos del estudio relacionado a la rotación de personal, la fase demostrativa, en la cual busca la conexión entre los resultados adquiridos y la comprobación experimental, por último la fase expositiva para dar a conocer los resultados al finalizar la investigación, la aplicación correcta de las tres fases servirán como el soporte a la credibilidad del resultado de la investigación.

3.7 Alcance y tipo de estudio

De acuerdo con el estudio y la problemática se aplicó en primer lugar el alcance descriptivo, a través de este, se mide las variables para identificar el comportamiento del objeto de estudio, en segundo lugar, el alcance explicativo, ya que, al concluir la investigación, de acuerdo con los resultados se presentan los resultados obtenidos.

El tipo de investigación a utilizar es de tipo mixta, ya que se hace uso de la investigación cuantitativa, por el hecho que se cuantifica estadísticamente el resultado del comportamiento para medir los alcances de los objetivos y cualitativa, al medir las percepciones de la encuesta, al finalizar se explica e interpretan las causas y consecuencias del fenómeno de la rotación de personal.

3.8 Técnicas de recopilación de información

En la presente investigación por la problemática planteada, fue necesario hacer uso de diversas técnicas de recolección de datos con las cuales se obtuvo información, se sintetiza, analiza e interpretan los resultados, para fines de este plan se utilizan técnicas bibliográficas y de campo.

3.8.1 Bibliográfica

Para el presente plan de investigación se ha realizado la recopilación de información de diferentes fuentes relacionadas al objeto de estudio, entre estas tesis de postgrados y doctorados, artículos científicos de fuentes confiables y profesionales de diferentes países e industrias, libros académicos de administración de recursos humanos, liderazgo, cultura organizacional y clima laboral que se encuentran relacionados al estudio de la rotación de personal y los factores relacionados a sus causas, esta recopilación para tener un soporte adecuado y confiable.

3.8.2 De campo

a. *Entrevista*

Se utiliza la técnica de entrevista para obtener información clara, detallada y exacta de cómo se gestiona actualmente el proceso de rotación de personal, las principales causas y las consecuencias de la rotación, la población objeto de estudio para aplicar la entrevista es el Gerente de Recursos Humanos, Generalistas de recursos humanos y los directores de operación.

b. *Encuesta*

A través de la aplicación de esta técnica se obtuvo información del personal operativo, la encuesta a permitió recopilar la información para identificar y evaluar la percepción que tienen los colaboradores de las condiciones laborales.

c. Datos secundarios

La técnica de datos secundarios permitió obtener la información histórica de los ingresos de personal, retiros de personal y la información de las entrevistas de salida del periodo 2019 a 2021, con ello analizar el comportamiento de la rotación de personal y las causas de salida.

3.9 Instrumentos para recopilar información

Los instrumentos de investigación nos permiten a través de su correcto diseño y aplicación la obtención de la información central para la investigación.

a. Cuestionario

Para el estudio se elaboraron cuestionarios de preguntas cerradas de opción múltiple los cuestionarios permitieron obtener información de las causas que motivan a los colaboradores a dejar la organización, el cuestionario será de elaboración propia.

b. Guía de entrevista

Este instrumento se utilizó en la investigación para desarrollar las entrevistas, el instrumento permitió obtener la información de los motivos generales y detalles específicos del proceso de la rotación del personal, según la información del personal de recursos humanos y los directores de operaciones, este instrumento fue realizado con preguntas abiertas.

c. Guía de datos

Se utilizó el instrumento de guía de datos para solicitar la información de datos secundarios, esta guía sirve para obtener un reporte de personal de alta, personal retirado y la información de las encuestas de salida, estos reportes se solicitará el código de empleado, nombre completo, fecha de ingreso, fecha de salida, sexo, edad y estado civil para realizar una base de datos robusta que permita el análisis apropiado y con fundamento adecuado en la investigación.

3.10 Población objeto de estudio

La población objeto de estudio para la investigación es el conjunto de personas a quienes se considera para realizar el estudio, es importante mencionar que el enfoque incluye a recursos humanos, representantes de servicio al cliente, supervisores y gerentes, la población está compuesta por 4039 empleados y con una muestra representativa que permita obtener una fiabilidad de la investigación.

3.10.1 Muestra representativa de la población

Para el efecto de la investigación se abordó la obtención de 3 muestras utilizando un 90% del intervalo de confianza y un error muestral del 10%.

$$\text{Formula: } \frac{Z^2 (P*Q) N}{E^2 (N-1) + Z^2 (P*Q)}$$

- a. Representantes de servicio al cliente: El primer paso fue obtener el tamaño de la muestra y luego una estratificación para poder realizar la aplicación del instrumento segmentado por proyectos.

Muestra: 45

Obtención de la muestra:

Datos:

N = 50	Aplicación de la fórmula n =	$\frac{1.96^2 (0.50*0.50) 50}{0.05^2 (50-1) + 1.96^2 (0.50*0.50)}$
P = 50%		
Q = 50%		
E = 5%	n =	$\frac{48.02}{1.0829} = 44.34 = 45$
Z = 95% = 1.96		

- b. Supervisores y gerentes: Al igual que con los representantes de servicio al cliente, el primer paso fue obtener el tamaño de la muestra y luego una estratificación para poder realizar la aplicación del instrumento segmentado por proyectos.

Muestra: 6

Obtención de la muestra:

Datos:

$$\begin{aligned}
 N &= 6 && \text{Aplicación de la fórmula } n = \frac{1.96^2 (0.50 \cdot 0.50) 6}{0.05^2 (6-1) + 1.96^2 (0.50 \cdot 0.50)} \\
 P &= 50\% \\
 Q &= 50\% \\
 E &= 5\% \\
 Z &= 95\% = 1.96 && n = \frac{5.7624}{0.9729} = 5.92 = 6
 \end{aligned}$$

- c. Recursos humanos: Para este grupo de personas se obtuvo el tamaño de la muestra sin realizar una estratificación.

Muestra: 4

Obtención de la muestra:

Datos:

$$\begin{aligned}
 N &= 4 && \text{Aplicación de la fórmula } n = \frac{1.96^2 (0.50 \cdot 0.50) 4}{0.05^2 (4-1) + 1.96^2 (0.50 \cdot 0.50)} \\
 P &= 50\% \\
 Q &= 50\% \\
 E &= 5\% \\
 Z &= 95\% = 1.96 && n = \frac{3.8416}{0.9679} = 3.969 = 4
 \end{aligned}$$

TABLA 1

Población objeto de estudio

Proyecto	Representante de servicio al cliente	Supervisor y Gerente de operaciones	Recursos Humanos
Proyecto 1	45	6	
Recursos Humanos			4
Directores de operaciones			
Total	45	6	4

Fuente: Resultado determinado a través del método estadístico para muestras de una población.

3.11 Estadística para utilizar en la presentación de resultados

Se empleo la estadística descriptiva, esta técnica se encarga de la recopilación, presentación, tratamiento y análisis de datos, esta rama de la estadística trata de representar y analizar un grupo de datos, se limita a incorporar los datos que se analizan. Para efectos de la investigación se utilizarán las medidas de tendencia central, la moda, la media, la mediana, la media geométrica.

Para los efectos de la presentación de resultados se hizo uso de graficas de barra, pie y tablas estadísticas que representan los hallazgos encontrados en la obtención de los datos aplicados al objeto de estudio.

3.11 Resumen

El procedimiento utilizado fue el método científico a través de sus diferentes fases, se reunió la información obtenida de la encuesta y se insertó en una hoja de datos, también se estandarizo la información y se procedió a realizar el análisis de la información para exponer la percepción de los colaboradores sobre los factores mas importantes que influyen en la satisfacción laboral, se realizaron entrevistas al personal administrativo con la cual se pudo constatar el punto de vista de la organización acerca de las estrategias que siguen para la satisfacción laboral.

Para determinar el índice de rotación de personal se usó la información histórica de las razones de retiro y los registros de contratación de personal, para realizar un análisis con el cual se pudo confirmar el índice de rotación de personal y los factores que influyeron en la salida de los colaboradores.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

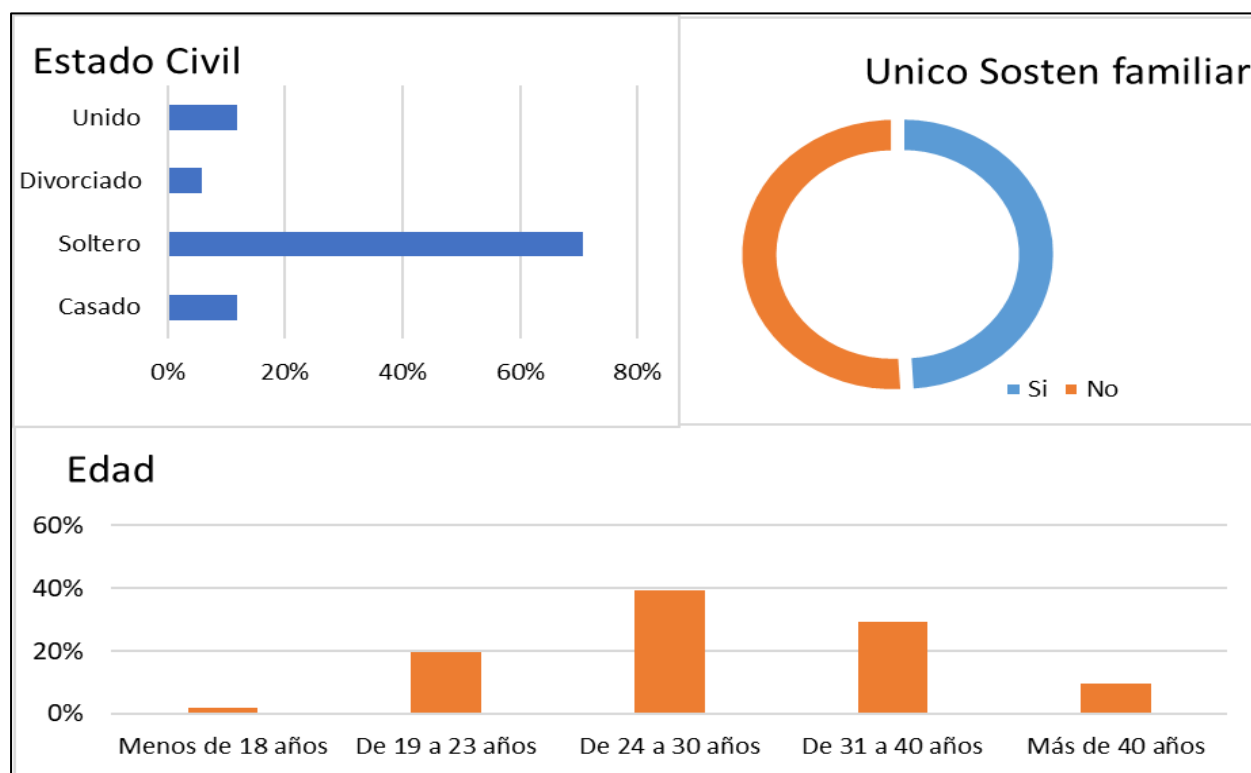
4.1 Análisis demográfico

Se planteó la recopilación de la información demográfica de los encuestados con el objeto de recolectar datos de la población que ayude a identificar parámetros y tendencias que puedan influir en la rotación de personal de la organización, para ello se consideraron

factores como la edad, responsabilidades familiares, estado civil, experiencia laboral y el nivel académico de los encuestados.

FIGURA No. 1

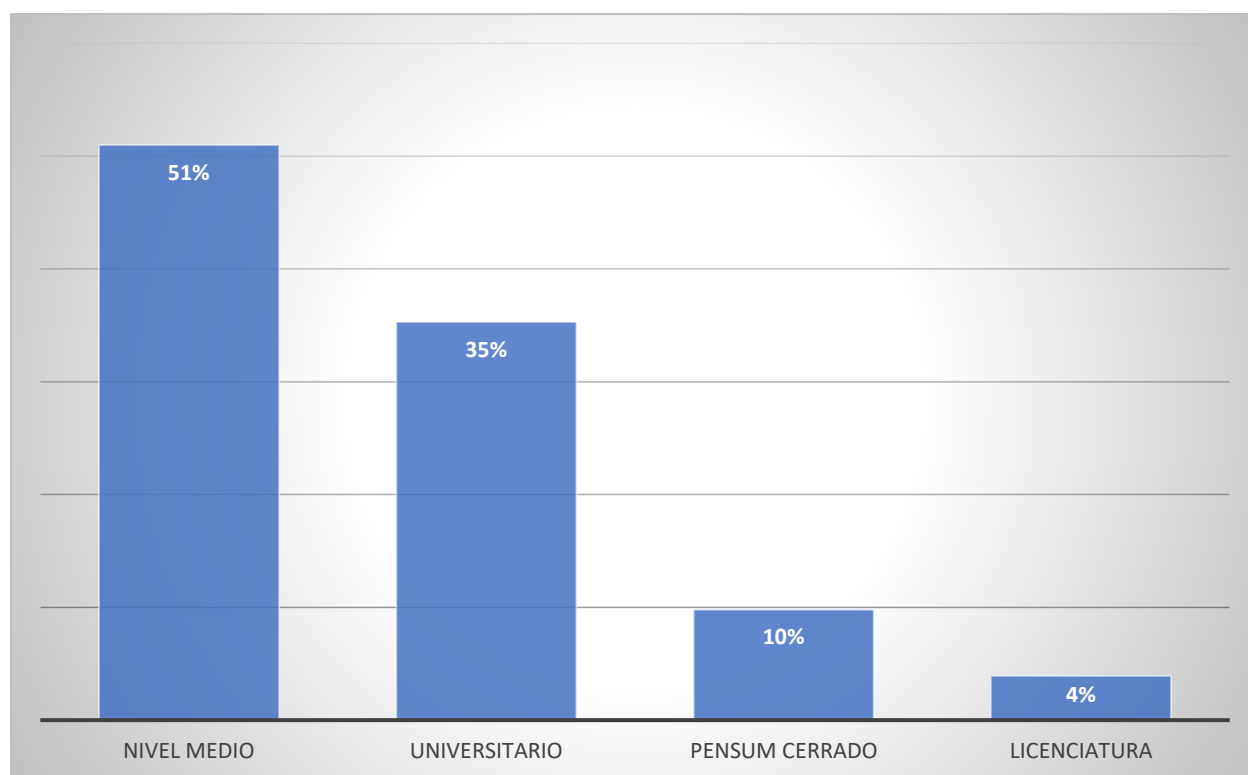
Relación: Edad – Estado Civil – Sostén familiar
Pregunta 1,2,6



Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

En los resultados se puede apreciar fuertemente que los colaboradores encuestados en su mayoría pertenecen al grupo de edad de 24 a 30 años seguidos por personas de 31 a 30 años, en su mayoría son personas solteras con cierta responsabilidad familiar económica, este grupo es considerado como la población de mayor influencia en los resultados de pertenencia en la organización, esta información permite identificar un perfil en cuanto a la población que actualmente se encuentra en edad de crecimiento y desarrollo académico y las que tienen responsabilidades familiares a su cargo.

El factor académico es un elemento importante en el desarrollo económico y profesional de las personas, a continuación, los resultados del estudio.

FIGURA No. 2*¿Cuál es su nivel académico?**Pregunta 7*

Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

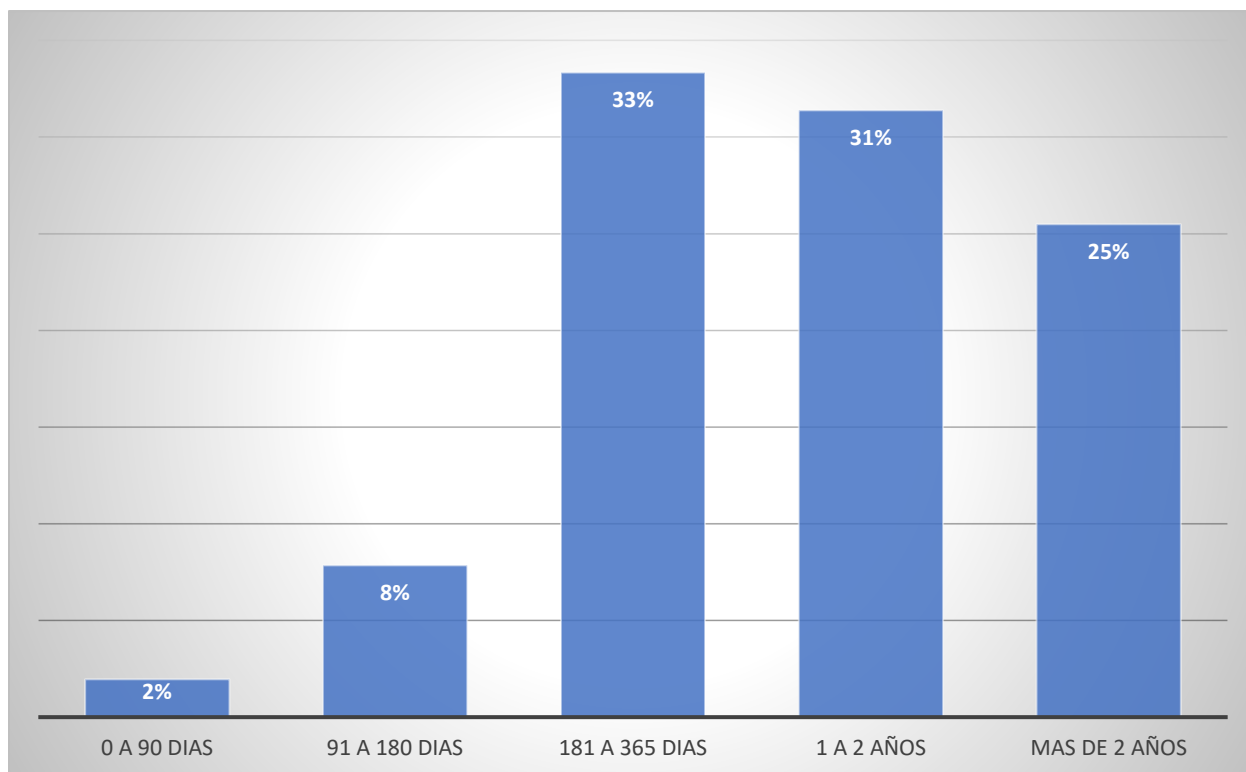
La población encuestada en su mayoría es graduada a nivel medio seguidos de personas que actualmente están cursando una carrera universitaria, se nota una reducción significativa de colaboradores que no han concluido el ciclo universitario y alcanzado el nivel completo de licenciatura, de acuerdo con el resultado obtenido en la figura anterior se debe establecer si el factor académico es una de las razones por la cuales los colaboradores dejen la compañía o si estos migran a otras organizaciones al alcanzar un nivel universitario superior o que les proporcionen facilidades para continuar con sus estudios.

Además, el desarrollo y crecimiento influencia directamente la permanencia de los empleados en las organizaciones, a continuación, en la figura 3 se puede observar el tiempo que las personas encuestadas han estado al servicio de la organización.

FIGURA No. 3

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Pregunta 8



Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

En la figura 3 se puede observar que los colaboradores de la muestra de la población en su mayoría se encuentra en el rango de 6 a 12 meses, mostrando un reducción pequeña en las personas de 1 a 2 años y la tendencia continua a medida que son empleados con más tiempo, es importante mencionar que la organización indica que parte de sus grupo poblacional con mayor deserción se encuentra en las nuevas contrataciones entre 0 a 90 días, por lo que es necesario identificar la razón que puede estar influenciando al grupo mencionado con anterioridad.

Demográficamente y de acuerdo a la información proporcionada en las figuras 1, 2 y 3 de la muestra encuestada del personal que labora en el call center, en promedio tienen una edad de 24 a 30 años, en su mayoría personas solteras, de la cuales, el objeto de estudio demuestra en gran parte estar graduados a nivel medio y seguidos por personas que actualmente están cursando el grado universitario, el resultado de la encuesta

muestra en su mayoría han estado en la organización por más de 6 meses lo que proporciona mayor fiabilidad en el resultado de entender las razones que influyen en la deserción de los colaboradores y las causas que provocan la rotación.

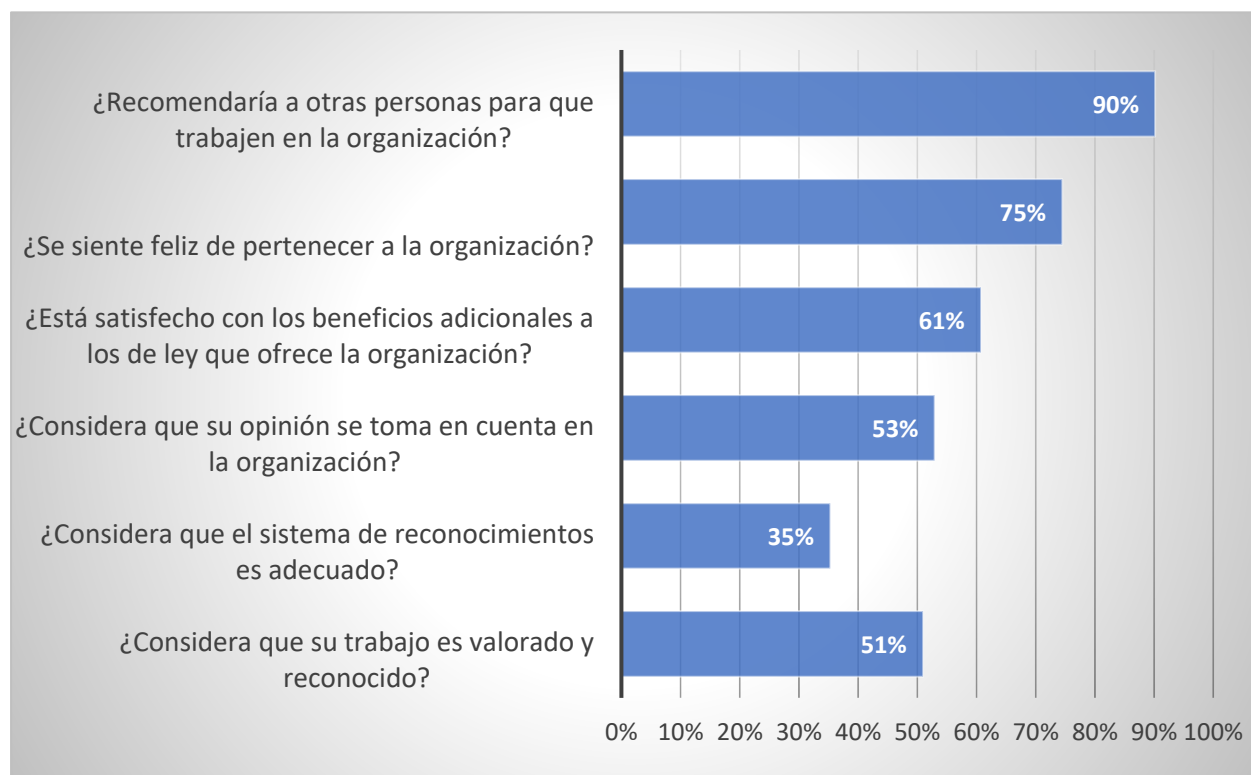
4.2 Análisis de satisfacción

La satisfacción laboral es fundamental en los individuos e influyen directamente en la percepción que tienen de la compañía y su deseo de permanencia a largo plazo, a continuación, se muestra los resultados de la encuesta realizada.

FIGURA No. 4

Satisfacción de personal

Pregunta 14, 16, 17, 29, 30, 31



Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

En la figura anterior se muestra el resultado de la evaluación de la satisfacción de los colaboradores enfocada la percepción de su valoración ante la organización, la mitad de las personas encuestadas indican que su opinión no se toma en cuenta, perciben que su

trabajo no es valorado ni reconocido por los líderes, dicho esto únicamente el 35% de la muestra indica que existe un sistema adecuado de reconocimientos.

A su vez, el 61% de empleados consideran satisfactorios los beneficios adicionales que proporciona la organización, en general, el 75% de la muestra menciona sentirse feliz de pertenecer a la organización y el 90% recomendaría a sus familiares a pertenecer a dicha empresa de call center.

Es importante resaltar de acuerdo con las entrevistas practicadas al personal de recursos humanos y directivos de la organización, que se identifica un leve desconocimiento de si la organización posee herramientas de medición del clima laboral, se menciona que poseen una aplicación que les permite identificar como se sienten los colaboradores cada día y dicha información se encuentra disponible para que el líder de cada equipo de trabajo pueda monitorear y realizar acercamientos según considere necesario, adicional a ello obtuvieron la certificación de Great Place to Work la cual les ha proporcionado información relevante para dar seguimiento al clima laboral.

El conocimiento de este tipo de herramientas y su aplicación debe ser constante entre el personal de recursos humanos y los directivos de la organización, esto con la búsqueda de una mejora continua y con un objetivo claro de los medios para mejorar la satisfacción del personal.

4.3 Análisis de datos de la rotación de personal

Con el objetivo de realizar la medición de la rotación del personal de la empresa denominada "Call Center" se solicitó información al área de recursos humanos relacionada con las contrataciones y retiros de personal de los años 2019, 2020, 2021 y la información hasta el mes de junio de 2022 con lo cual se procedió a determinar los resultados del índice de rotación de la siguiente manera:

TABLA No. 2*Índice de Rotación de Personal**Fuentes secundarias*

Año	Personal inicial	Ingresos	Despidos	Renuncias	Personal final	Índice de rotación	% Índice de rotación promedio
2019	6317	3160	2281	2911	4285	55%	49%
2020	4285	3532	1326	2095	4396	44%	
2021	4396	5131	1930	2770	4827	49%	
2022	4827	2792	720	1246	5653	26%	Proyección 52%

Fuente: Análisis de datos secundarios del control de ingresos y egresos de personal 2019- junio 2022

Para el año 2022 se realizó una proyección tomando la rotación al mes de junio, dividiendo en 6 y luego multiplicando por 12, este nos da un resultado del 52% de proyección para el periodo en mención.

En los resultados de la elaboración del cálculo de rotación de personal se puede apreciar que el mismo anualmente oscila entre un 44% a un 55%, siendo el más bajo el año 2020 el cual se considera que fue influenciado por la pandemia del COVID 19 ayudando a estabilizar dicha rotación por la reducción de empleos en el país, es muy importante al hablar de rotación de personal, identificar qué tipo de retiros se tienen en la empresa y la causa de las mismas, diversos autores mencionan que no toda rotación es mala ya que en situaciones especiales podemos encontrar retiros de personal de empleados que no aportan valor dentro de la organización, se puede percibir fugas del talento que hacen la diferencia para el resultado de la organización, a su vez, la rotación de personal representa un costo bastante sustancial, de acuerdo a la información capturada en las entrevistas nos indicaron que el costo estimado de una persona mensualmente oscila en promedio en novecientos setenta y cinco dólares por mes, por lo que representa una de sus áreas estratégicas a mejorar constantemente.

Enfocados en estos conceptos, dentro del análisis de información secundaria se muestran los siguientes factores.

TABLA No. 3

Retiros voluntarios e involuntarios

Fuentes secundarias

Tipo	2019	2020	2021	2022
Involuntaria	44%	39%	41%	37%
Voluntarias	56%	61%	59%	63%
Grand Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Análisis de datos secundarios del control de ingresos y egresos de personal 2019- junio 2022

En la tabla anterior se puede identificar la división de los retiros voluntarios e involuntarios históricos del año 2019 a Junio 2022, se puede observar que los retiros voluntarios varían entre el 56% y el 63%, en promedio el 60% de personas se retiran por voluntad propia, es de suma importancia identificar qué razones generan o motivan a las personas por optar como mejor opción abandonar a la organización, conocer si estas razones son generadas por factores internos o factores externos fuera del control de la organización con el objeto de poder elaborar estrategias que permitan reducir el índice de rotación, los costos adheridos a la búsqueda de nuevo talento humano y la disminución en la productividad generado por el tiempo que conllevara que estas nuevas personas lleguen al nivel productivo adecuado.

A continuación con la información proporcionada por el departamento de recursos humanos de la organización que facilitó la identificación de los tipos de retiros, así como, el detalle de las razones por las que los colaboradores han salido de la empresa en los cuales se muestra que el factor salarial es clave y un reto para la organización ya que la competencia salarial y de compensación en la industria es un rasgo distintivo el cual debe ser abordado de forma estratégica con paquetes de salario emocional y condicionados y enfocados en su tipo de colaboradores.

El factor académico es otro condicionante de acuerdo con el perfil de los colaboradores quienes se encuentran actualmente estudiando en la universidad y se ven afectados por el horario laboral, en algunos casos.

TABLA No. 4

Razones y tipos de retiro

Fuentes secundarias

Tipo	Razón	Año				Promedio acumulado
		2019	2020	2021	2022	
Involuntaria	Ausencias consecutivas	3.93%	1.67%	1.62%	0.92%	8.13%
	Falta a las políticas internas	9.75%	8.22%	5.11%	6.41%	29.49%
	Finalización de contrato	9.35%	7.81%	9.00%	10.64%	36.79%
	Mala conducta	0.00%	0.03%	0.04%	0.00%	0.07%
	No cumplió las expectativas durante el entrenamiento	13.96%	9.97%	5.00%	4.78%	33.72%
	Reducción de personal	6.37%	11.08%	20.31%	13.89%	51.65%
Voluntarias	Abandono	8.02%	8.33%	5.92%	6.92%	29.19%
	Codiciones de salud	4.61%	5.79%	9.71%	9.77%	29.88%
	Estudios	6.97%	6.29%	7.85%	10.48%	31.59%
	Expectativa distinta del trabajo	1.64%	1.37%	2.81%	3.51%	9.33%
	Fallecimiento	0.08%	0.03%	0.13%	0.10%	0.34%
	Familiar	6.83%	2.78%	1.13%	1.78%	12.52%
	Inconvenientes dentro del trabajo	0.64%	0.03%	0.00%	0.00%	0.67%
	Insatisfecho por el horario de trabajo	0.02%	1.05%	1.02%	0.76%	2.86%
	Insatisfecho por salario	0.00%	0.38%	0.23%	0.15%	0.77%
	Mejor oferta laboral	9.85%	12.34%	14.52%	14.71%	51.42%
	Motivos personales	15.13%	20.82%	11.96%	11.55%	59.46%
	Viaje	2.84%	2.02%	3.64%	3.61%	12.11%
Total general		100%	100%	100%	100%	400%

Fuente: Análisis de datos secundarios del control de ingresos y egresos de personal 2019- junio 2022

En la tabla anterior se identifica la razón de motivos personales, previa evaluación a los comentarios del registro de terminaciones y a la información proporcionada durante las entrevistas, dicha razón se categoriza con ese concepto debido a que los colaboradores no indican mayor razón que la de motivos personales al presentar su renuncia, sin embargo, de acuerdo al superior de dichas personas en su mayoría son por personas que desean continuar sus actividades académicas, otros quienes poseen inconvenientes para el cuidado de sus hijos o de sus padres mayores, así como, otros que tienen motivos de salud de un familiar cercano, estos eventos pueden ser evaluados y darse una acercamiento oportuno a cada empleado para retenerlos y reducir la rotación.

Así mismo, dentro de las razones involuntarias se puede apreciar que la reducción de personal es un factor que incrementa sustancialmente el porcentaje de rotación de personal, por lo cual se analiza en específico derivado de la información proporcionada por recursos humanos en la cual indican que tienen una deserción bastante alta en los primeros meses dentro de la organización.

TABLA No. 5

Razones y tipos de retiro

Fuentes secundarias

Tipo	Razón	Tiempo					Promedio acumulado
		0 - 90 días	91 - 180	181 - 365	> 1 año	> 2 años	
Involuntario	Ausencias consecutivas	0.28%	0.20%	0.56%	0.74%	0.52%	2.30%
	Falta a las políticas internas	1.06%	0.93%	1.49%	1.79%	2.21%	7.48%
	Finalización de contrato	7.33%	1.53%	0.13%	0.03%	0.05%	9.06%
	Mala conducta	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.02%
	No cumplió las expectativas durante el empleo	7.40%	0.76%	0.23%	0.27%	0.55%	9.20%
	Reducción de personal	4.83%	1.59%	1.26%	1.69%	3.23%	12.60%
Voluntario	Abandono	3.45%	1.79%	1.07%	0.56%	0.58%	7.44%
	Codiciones de salud	2.85%	1.49%	1.11%	0.92%	0.77%	7.14%
	Estudios	2.77%	1.45%	1.46%	1.02%	0.82%	7.51%
	Expectativa distinta del trabajo	0.80%	0.42%	0.37%	0.30%	0.28%	2.16%
	Fallecimiento	0.01%	0.01%	0.00%	0.03%	0.04%	0.08%
	Familiar	1.14%	0.56%	0.62%	0.66%	0.54%	3.52%
	Inconvenientes dentro del trabajo	0.06%	0.05%	0.06%	0.03%	0.02%	0.22%
	Insatisfecho por el horario de trabajo	0.28%	0.11%	0.09%	0.09%	0.08%	0.66%
	Insatisfecho por salario	0.05%	0.05%	0.03%	0.02%	0.04%	0.18%
	Mejor oferta laboral	3.11%	1.92%	2.08%	2.19%	3.25%	12.54%
	Motivos personales	4.74%	2.17%	2.56%	2.41%	3.01%	14.90%
	Viaje	0.93%	0.55%	0.55%	0.48%	0.47%	2.98%
Total		41%	16%	14%	13%	16%	100%

Fuente: Análisis de datos secundarios del control de ingresos y egresos de personal 2019- junio 2022

4.4 Análisis de los factores importantes para la estabilidad laboral

En la encuesta realizada a los colaboradores se incluyó una pregunta para identificar los elementos que según la percepción de los colaboradores son clave para la estabilidad laboral, se listaron los elementos que a consideración son relevantes, como, salario, horario laboral, Incentivos y bonificaciones, crecimiento y desarrollo, balance de vida, seguro médico, solidez financiera de la organización, motivación, valores de la

organización, clima organizacional, reputación de la empresa, trabajo en equipo, comprensión en la organización, liderazgo, capacitación y comunicación.

TABLA No. 6

5 factores que se consideran más influyentes en su estabilidad laboral
Pregunta 9

5 factores que considera más influyentes en su estabilidad laboral	%
Salario	16.25%
Horario laboral	13.00%
Bonificaciones	11.19%
Crecimiento y desarrollo	10.11%
Balance de vida y trabajo	8.66%
Seguro médico y demás beneficios	6.86%
Solidez financiera de la empresa	6.50%
Motivación	4.69%
Valores de la organización	3.61%
Clima organizacional	3.25%
Reputación de la empresa	3.25%
Trabajo en equipo	3.25%
Comprensión en la organización	2.53%
Liderazgo	2.53%
Capacitación	2.17%
Comunicación	2.17%
Total	100%

Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

En la tabla 6 se muestra de acuerdo a las respuestas y percepción obtenida de los colaboradores que los factores que para ellos representan una diferenciación para la estabilidad laboral en la organización, de forma descendente inicia con el salario, el horario laboral, los incentivos y bonificaciones adicionales a los pagos del ley, el crecimiento y desarrollo, a su vez, es notorio que administrativamente los elementos como liderazgo, y la comunicación no resaltan como elementos importantes para la estabilidad, esto puede considerarse como un factor positivo en la administración del recursos humano al no aparecer al inicio de la lista sugiere que son elementos que poseen una buena gestión y por ello no está en el *top of mind* de los empleados.

En continuidad al filtro de los factores más importantes, se realizó la pregunta acerca de cuáles consideran son los 2 de mayor relevancia, los cuales se muestran a continuación.

TABLA No.7

*De los 5 factores, Menciones los 2 factores que considera de mayor importancia
Pregunta 10*

Factores	%
Salario	32.99%
Crecimiento y desarrollo	17.53%
Horario laboral	16.49%
Balance de vida y trabajo	10.31%
Bonificaciones	7.22%
Solidez financiera de la empresa	3.09%
Clima organizacional	3.09%
Motivación	2.06%
Capacitación	2.06%
Valores de la organización	1.03%
Trabajo en equipo	1.03%
Seguro médico y demás beneficios	1.03%
Reputación de la empresa	1.03%
Comprensión en la organización	1.03%
Liderazgo	0.00%
Comunicación	0.00%
Total	100%

Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

La información anterior, se observa como el salario, el crecimiento y desarrollo son los factores que muestran una mayor importancia para permanecer en la organización, seguidos del horario laboral, el balance entre el tiempo laboral y vida social es notorio que son elementos que pueden ser gestionados por la administración de recursos humanos con el objeto de reducir la rotación de personal y la fuga de talento para alcanzar sus metas organizativas.

Se realizó una calificación a los factores discutidos con anterioridad utilizando los siguientes calificadores, debe mejorar, regular, bueno y excelente, los resultados se muestran en la tabla 8.

TABLA No. 8

Califique con una X cada aspecto según su percepción

Pregunta 11

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Debe Mejorar	Total
Salario	37%	49%	8%	6%	100%
Horario laboral	37%	41%	10%	12%	100%
Bonificaciones	18%	35%	29%	18%	100%
Crecimiento y desarrollo	25%	41%	16%	18%	100%
Balance de vida y trabajo	35%	45%	10%	10%	100%
Seguro médico y demás beneficios	31%	45%	16%	8%	100%
Solidez financiera de la empresa	61%	29%	8%	2%	100%
Motivación	33%	37%	18%	12%	100%
Valores de la organización	51%	37%	8%	4%	100%
Clima organizacional	43%	37%	16%	4%	100%
Reputación de la empresa	55%	35%	6%	4%	100%
Trabajo en equipo	49%	31%	10%	10%	100%
Comprensión en la organización	35%	41%	10%	14%	100%
Liderazgo	37%	41%	16%	6%	100%
Capacitación	35%	37%	12%	16%	100%
Comunicación	41%	47%	6%	6%	100%
Total					

Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

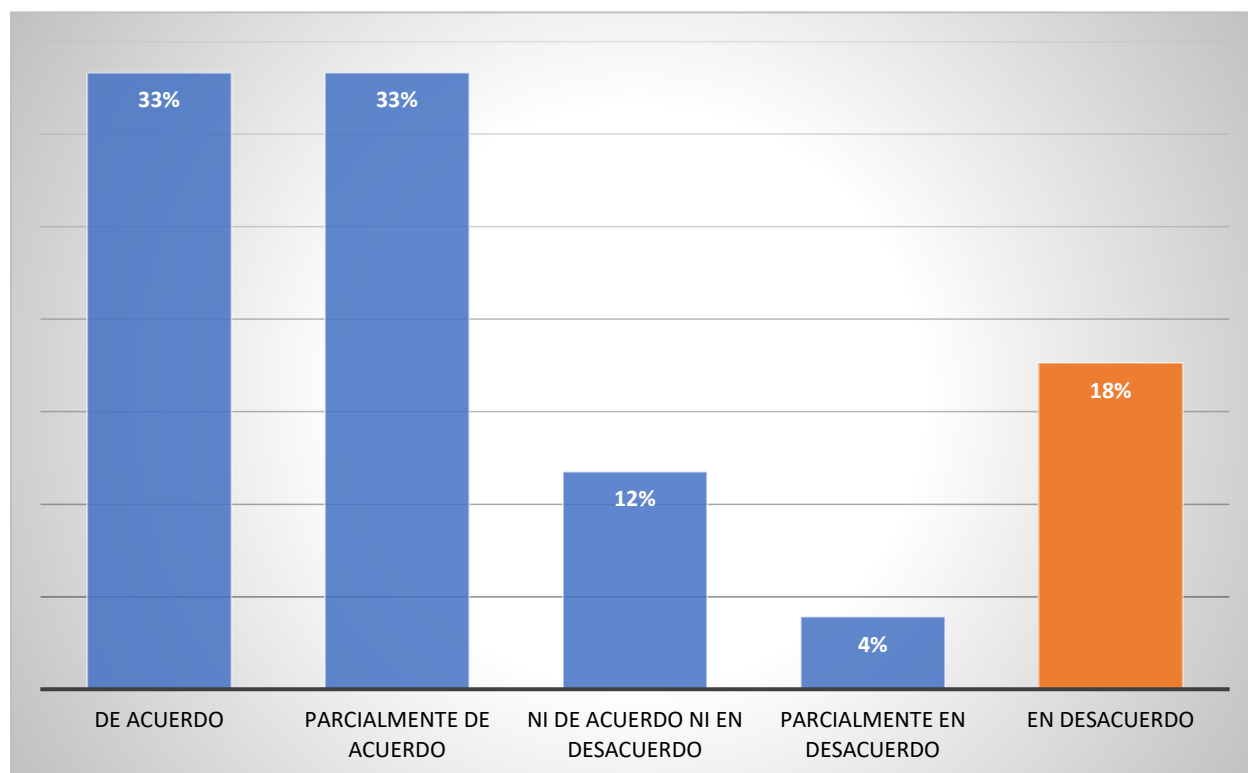
La calificación de los factores importantes para la estabilidad nos muestra que la percepción de los colaboradores es que se deben mejorar de forma enfatizada, el pago de bonificaciones, el crecimiento y desarrollo, capacitación, comprensión por parte de la organización, la motivación y la gestión de los horarios laborales, de acuerdo al resultado es notorio que las áreas de mejora deben abordarse con precaución y de forma acelerada para evaluar, diagnosticar y generar planes de acción que ayuden a solventar el problema de la rotación del personal, los factores son continuamente resaltados en el estudio lo que nos provee fiabilidad en los temas que deben ser abordados por parte de la organización.

Al abordar el plan de compensación en el estudio realizado se obtuvieron respuestas muy positivas y algunas negativas, distribución se muestra a continuación.

FIGURA No. 5

¿Está satisfecho con el plan de compensación de su posición?

Pregunta 13



Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

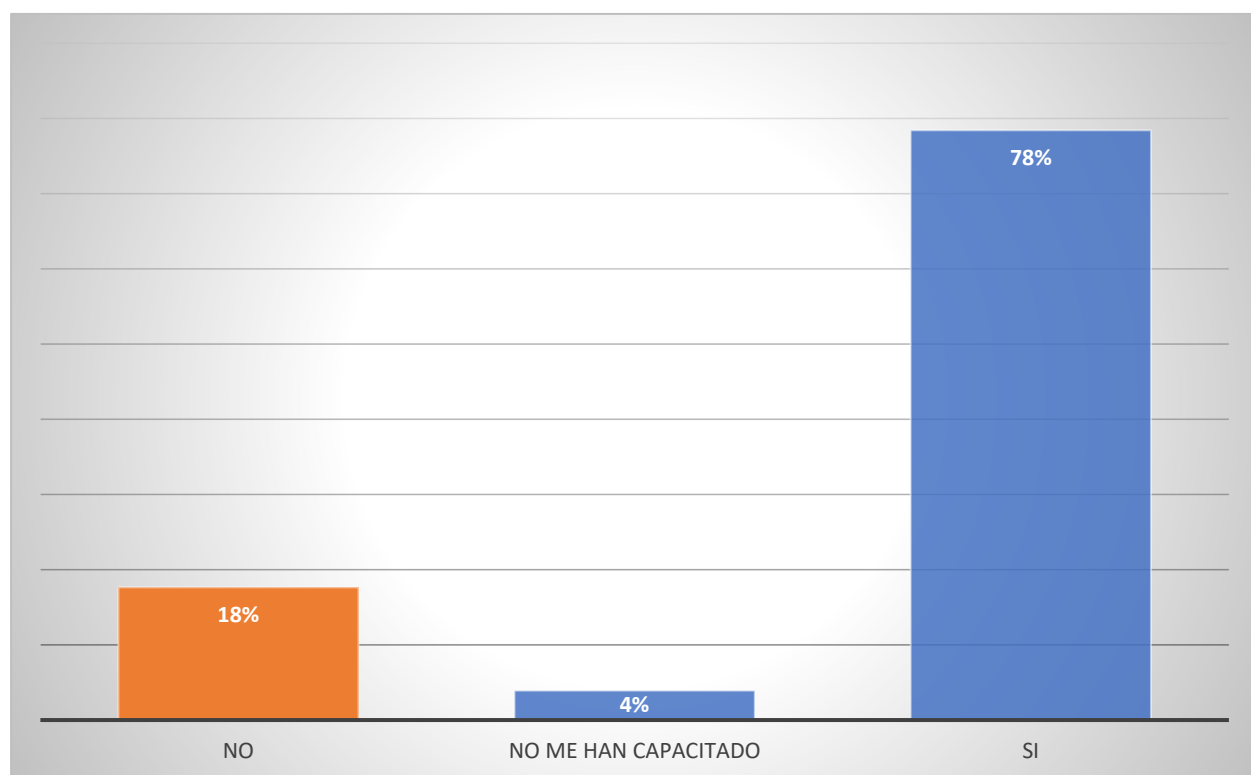
La mayor parte de los colaboradores consideran que el pago de compensación de acuerdo a su posición es buena y se sienten satisfechas con ello, sin embargo un grupo considerable, aproximadamente el 18% indican no estar satisfechos con su paga, esto de acuerdo al estudio del objeto se encuentra ligado al pago de los incentivos de la organización, de acuerdo a las entrevistas realizadas en ocasiones los métricas de productividad para alcanzar las metas pueden verse afectadas por decisiones de los clientes o por los cambios en el volumen de servicio, ocasionalmente han identificado ciertas variaciones entre el ofrecimiento realizado al momento de la contratación contra las metas y bonificaciones que se ofrece en el área al cual estarán prestando los servicios los colaboradores.

En continuación con los factores de la estabilidad laboral, se abordó dentro de la encuesta el beneficio que perciben los colaboradores de las capacitaciones que reciben, resultado que se muestra en la siguiente figura.

FIGURA No. 6

¿Considera que las capacitaciones recibidas han aportado a su crecimiento y desarrollo profesional?

Pregunta 21



Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

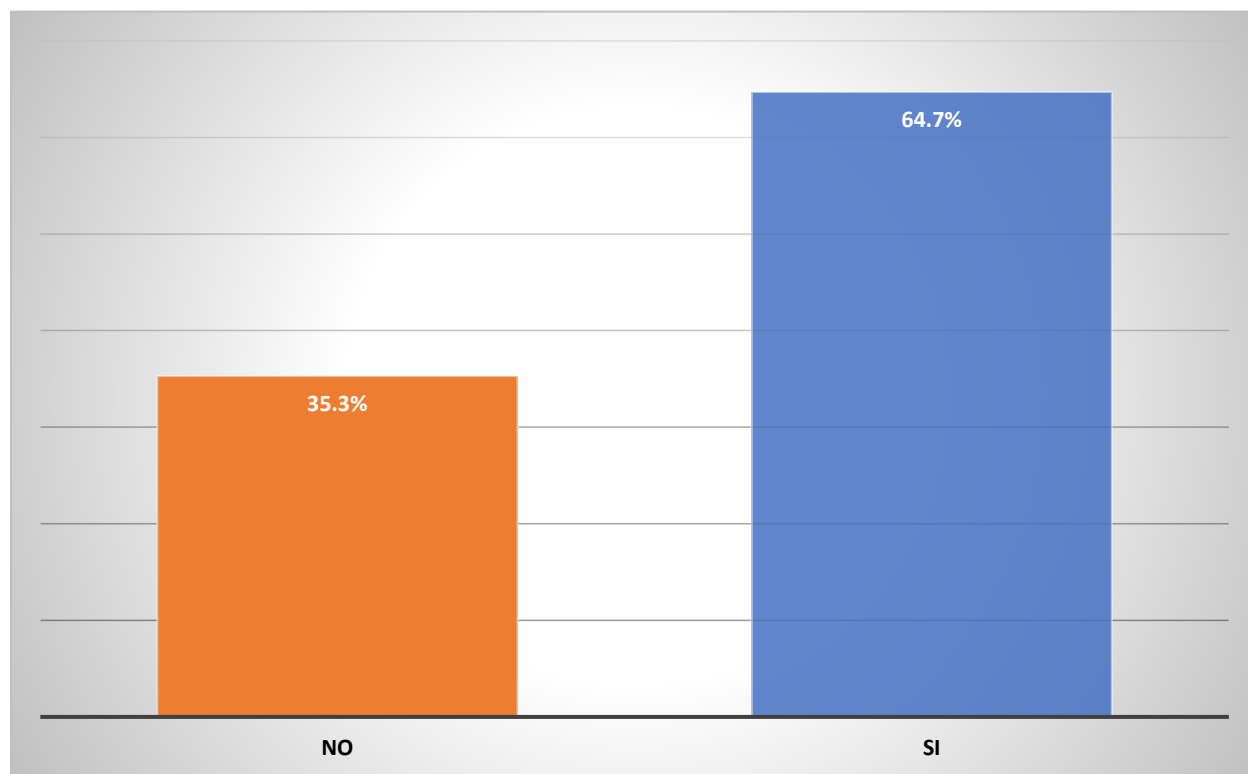
De acuerdo con los resultados que se muestran en la figura anterior la mayor parte de los encuestados indican que las capacitaciones que han recibido si han aportado a su crecimiento y desarrollo profesional, sin embargo, el 18% indica que no han percibido un beneficio de dichas capacitaciones, algo muy importante de resaltar es que existe un pequeño grupo de personas que indican que no han recibido capacitación. De acuerdo a las entrevistas realizadas con el departamento de recurso humano, mencionan que poseen 2 tipos de capacitaciones, la primera es un entrenamiento específico del área de trabajo y de las actividades a realizar, las cuales están enfocadas en el desempeño

especifico de la función del puesto, siendo estas presenciales o en línea y que son impartidas por personas del equipo de entrenamiento, adicional a ello poseen capacitaciones para mejorar las competencias de los colaboradores las cuales se realizan por medio del proceso de E-learning a cargo del departamento de liderazgo y desarrollo, sin embargo estas últimas se promueven por comunicaciones internas lo cual podría ser la causa que no todos concuerdan con haber recibido capacitaciones, es un área a evaluar como punto de mejora para garantizar que dichas comunicaciones lleguen a todos y mejore la experiencia del colaborador.

FIGURA No. 7

¿Está satisfecho con balance de tiempo del trabajo y su tiempo fuera del trabajo?

Pregunta 20



Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

El resultado de la figura anterior permite establecer que el horario laboral es un fuerte indicador del impacto que ocasiona entre el balance de trabajo y el balance del tiempo fuera de la organización en sus actividades sociales y familiares, este resultado muestra como las personas no sienten que tienen un balance adecuado en la relación laboral y

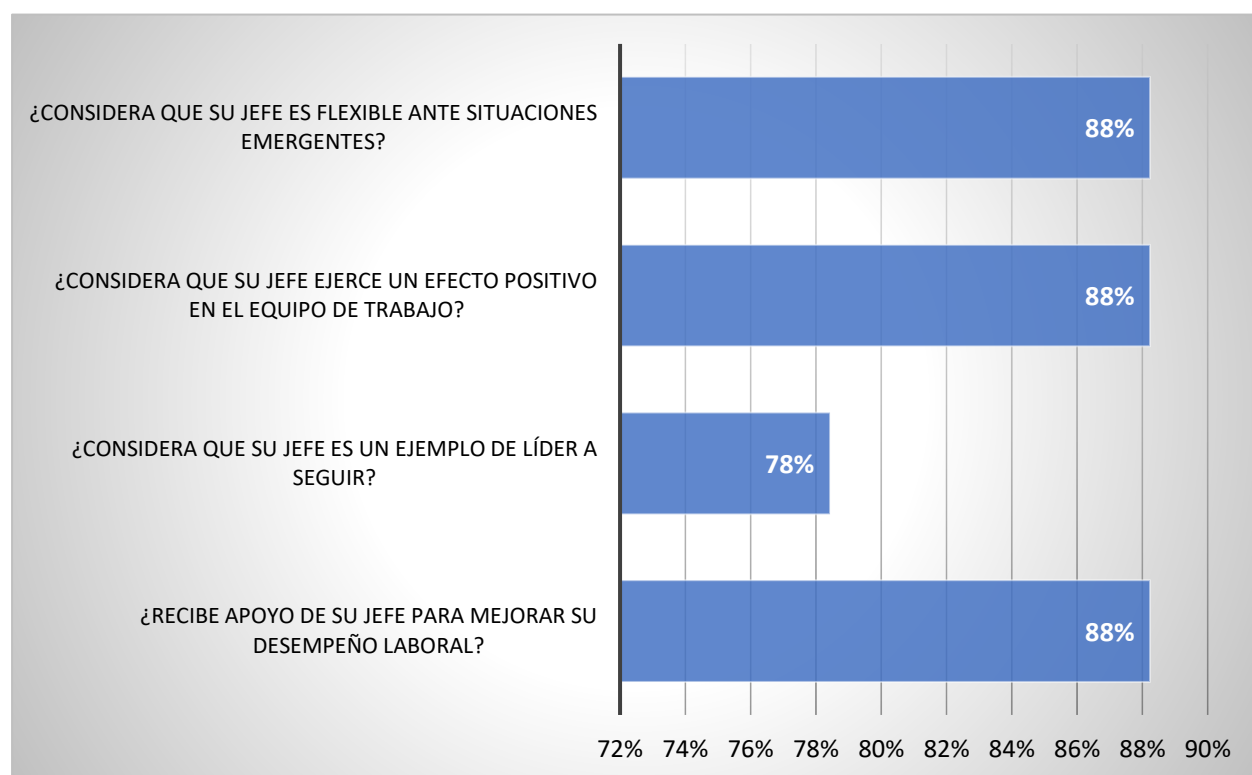
su relación fuera del trabajo, esto fuertemente puede generar insatisfacción en los colaboradores y el conocido síndrome del burnout que ocasionalmente inducirá reducción de la productividad y finalmente continuar induciendo la deserción de los colaboradores en la organización por lo que se considera como uno de los factores críticos a evaluar y mejorar.

El liderazgo es muy importante dentro de la organización ya que estos líderes son quienes directamente influyen en la satisfacción de los colaboradores, a continuación, se muestra la calificación que los colaboradores indican para sus líderes.

FIGURA No. 8

Calificación de factores de liderazgo

Pregunta 25, 26, 27, 28



Fuente: Cuestionario sobre rotación de personal. Julio 2022

De acuerdo con la figura 8 se puede observar que los líderes tienen una buena calificación con relación a los puntos evaluados, en primer lugar, la flexibilidad ya apoyo que reciben ante situaciones emergentes, dentro de las cuales se pueden mencionar

situaciones médicas, familiares con sus hijos, esposos (as) familiares cercanos, así mismo, situaciones de tránsito que en la actualidad es un problema que afecta no solo a esta industria sino a nivel general en el país.

Por otro lado, se puede apreciar que el líder influye positivamente al equipo de trabajo promoviendo tranquilidad y motivación dentro de las personas, el líder muestra en ser un ejemplo para seguir por los valores y ética demostrada en el trabajo, adicional a ello se enfocan en apoyar a las personas para mejorar su desempeño laboral día a día.

En general el liderazgo es un factor positivo y gestionado de forma apropiada por la organización lo cual es positivo para la retención de los colaboradores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El nivel de rotación de la empresa de call center en promedio durante los últimos 4 años es del 50% anual, el nivel de rotación es representativo en relación al volumen de personal, siendo una empresa de servicios la cual no produce bienes sino que únicamente proporciona mano de obra se ve fuertemente afectada en diferentes procesos administrativos para el departamento de recursos humanos de acuerdo al ciclo de laboral del personal, iniciando por reclutamiento que gestiona la atracción de talento los 365 días del año desencadenando el mismo volumen al departamento de entrenamiento e inducción, nómina y al área de desvinculaciones.

2. El costo de la rotación conlleva a que la organización económicamente se vea afectada por los costos de recuperación de personal para satisfacer la constante demanda de servicios de los clientes a los que proporciona sus servicios, costos de productividad y que a su vez desencadena variaciones en el flujo de efectivo por movimientos de desvinculación acelerados, desgaste físico y emocional de personal administrativo al no poderse concretar una estabilización laboral para los colaboradores del área de producción específicamente las posiciones de representantes de servicio al cliente.

3. De acuerdo a las entrevistas realizadas se poseen estrategias para mejorar la estabilidad laboral y la satisfacción de los colaboradores, sin embargo, puede que no todas las áreas o departamentos tengan conocimiento de las mismas provocando que diferentes áreas evalúen e implementen planes de acción para un objetivo al mismo tiempo, generando duplicidad de esfuerzos y a su vez, se contradigan en ciertos aspectos al diseñar la estrategia con un enfoque visualizado del departamento en cuestión y no un enfoque global que integre la visión de la problemática de la organización por todas las áreas involucradas.

4. Los retiros voluntarios se ven influenciados por tres factores esencialmente, primero por personas que se retiran de la organización para continuar sus estudios universitarios, en segundo lugar por salario, de cuál de acuerdo al estudio realizado se genera por bonificaciones e incentivos, por último el factor descrito como motivos personales, dentro del cual únicamente se tiene retroalimentación por comentarios de los gerentes quienes indican que en su mayoría son por motivos familiares esencialmente el cuidado de los hijos y por factores de estudio el cual no se cataloga como tal al no tener la información directa del colaborador que se retira sino, que el mismo se obtiene por retroalimentación del equipo de trabajo.

5. En general la mayor parte de los colaboradores en promedio el 41% de la rotación anual se retira antes de concretar el periodo de entrenamiento, el cual la empresa lo tiene enmarcado en 90 días, esto es uno de los factores de mayor preocupación considerando que para la organización el personal empieza a generar ingresos hasta concretar el entrenamiento, siendo el costo mensual de un empleado aproximadamente de novecientos setenta y cinco dólares (USD 975.00 = GTQ 7,507.50), a su vez, esto es un indicador clave que debe ser abordado con urgencia para determinar si este puede ser originado por la atracción de talento incorrecto, políticas que no se ajusten al personal de nuevo ingreso o expectativas incorrectas al concretar la contratación generando una percepción que no se ajusta a la realidad al ya estar dentro de organización.

Recomendaciones

1. Evaluar el proceso de rotación de personal actual, identificar y categorizar mejor las razones por las que se retiran las personas considerando y monitorear por medio de evaluaciones periódicas al personal activo la satisfacción para un proceso de análisis efectivo para comparar con la información que se percibe al momento de las desvinculaciones de tipo voluntario e involuntario, para que dicha información permita se puedan tomar acciones en el corto plazo y abordar los puntos de mayor influencia negativa al proceso de rotación de personal.
2. Realizar un análisis de satisfacción laboral y productividad enfocado en el personal administrativo que se encuentra dentro del proceso del ciclo laboral de los empleados desde la contratación hasta la desvinculación, determinar si su rendimiento no se ve afectado por el constante volumen de trabajo, falta de herramientas y si su rendimiento es el adecuado, y de vital importancia determinar si el personal está calificado para su rol activo en el proceso con el objetivo de tomar decisiones de acuerdo a los resultados de dichas evaluaciones como planes de capacitación, entrenamientos y rotación de puestos de acuerdo a sus competencias actuales.
3. Crear un comité de rotación de personal que involucre a los departamentos que directa o indirectamente están relacionados al ciclo laboral del personal, dicho comité puede encargarse del análisis y generación de estrategias que integren la visión de la problemática desde los diferentes puntos de vista de cada una de estas áreas, este comité al integrar a los involucrados puede mejorar la comunicación y sincronización en la ejecución de los planes de acción que conjuntamente reduzcan la rotación de personal evaluando el ciclo de vida del empleado desde la atracción de talento hasta la terminación voluntaria o involuntaria.
4. Realizar un estudio de las necesidades personales de los colaboradores enfocadas en factores académicos, salariales y de personas que poseen hijos, catalogar prioridades de los 3 factores identificados de acuerdo al estudio y evaluar planes de beneficios como, horarios flexibles enfocados en proporcionar mejoras académicas en personal, compensaciones enfocadas en el salario emocional y por ultimo un plan de ayuda

económica o la implementación de una guardería para aquellos colaboradores que tengan dificultades con el cuidado de sus hijos.

5. Calibrar el perfil y descriptor de puesto del personal productivo, enfatizar en las competencias que las personas deben poseer para desempeñar el trabajo asignado, así como, el plan de atracción de talento que contenga un manual que muestre las atribuciones del puesto, beneficios y compensación, horarios, sistema de bonificaciones de la organización y compartirlo con todo el personal administrativo con el objetivo de garantizar que todas las áreas en sincronía posean la misma información y generen correcciones si fuese necesario.

PROPUESTA

De acuerdo a los hallazgos del estudio que se realizó con la aplicación de los instrumentos de investigación, se determina que existen factores comunes en el resultado del análisis de las fuentes primarias y secundarias, y, con un porcentaje considerable como razón para la deserción voluntaria de los colaboradores del área operativa, es crecimiento y desarrollo personal, específicamente los motivos académicos, por ello se propone a la organización la creación de un plan estratégico de apoyo académico, este, a través de la promoción de horarios flexibles.

La propuesta del plan de apoyo académico considera evaluar las siguientes opciones de flexibilidad al horario.

1. Horarios discontinuos:

- a. Según los horarios de estudios de los colaboradores se puede considerar dividir la jornada laboral en 4 horas por la mañana y 4 horas después de la jornada académica, la cantidad de horas puede variar de acuerdo con la solicitud del colaborador
- b. Ajustar la jornada laboral de acuerdo con los días de estudios proporcionando días de descanso los fines de semana para las personas que realizan sus actividades académicas los sábados o domingos.

- c. Cumplimiento de horas laborales en jornadas variables, permitir al colaborador proponer la cantidad de horas a laborar en cada día para que se cumpla el tiempo laboral y pueda cumplir con el horario académico.
- d. Jornadas de medio tiempo, en estas jornadas se ajustarían con un salario menor al de la jornada completa, pero proporciona al colaborador la oportunidad de continuar sus actividades académicas.

La propuesta se puede sustentar legalmente con ayuda del departamento legal y el sustento del código de trabajo por medio de un documento de compromiso de ambas partes en el cual se deje por escrito las obligaciones de ambas partes.

Justificación

El crecimiento y desarrollo personal es uno de los alicientes más apreciados por las personas generado por el cumplimiento de sus metas personales, así mismo, si la organización se involucra y se convierte en un medio para alcanzar dichas metas puede incrementar la satisfacción laboral interna y mejorar la estabilidad laboral en la organización considerando la fuga de talento estimada en un 11% de su rotación anual.

Si consideramos se pueda realizar una reducción del 6% de rotación anual (50% anual * 6% del total de rotación) y de acuerdo con la información proporcionada acerca del costo promedio de novecientos setenta y cinco dólares mensuales, se podría reducir la pérdida de 135 personas anualmente ($4500 * 50\% * 0.06$), resultando una mejora financiera de $135 * 975 = 131,625.00$ USD mensuales, aproximadamente USD 394,875.00 por los 3 meses que dura la capacitación.

Objetivo General

Reducir el índice de rotación de personas a través de promover horarios flexibles para mejorar la satisfacción del personal al proporcionar mecanismos para el desarrollo académico y profesional, por medio del desarrollo mejorar las competencias del personal y fortalecer el crecimiento interno para las posiciones administrativas locales y de soporte a otros países con la creciente tendencia del trabajo en casa.

Objetivos específicos

1. Reducir la rotación de personal
2. Incrementar la satisfacción de personal
3. Apoyar el crecimiento y desarrollo
4. Mejorar la competitividad del personal interno para promociones y cambios horizontales.
5. Apoyar al esfuerzo de atracción de Talento al mejorar el branding como una organización enfocada en el desarrollo personal de sus colaboradores.

Políticas del plan

Los aspectos que se deben considerar para la elegibilidad, evaluación y autorización se detallan a continuación:

1. Tiempo de laborar en la organización: Se deberá ser colaborador de la organización por al menos 6 meses.
2. Sanciones disciplinarias: El colaborador deberá tener un récord limpio y sin sanciones disciplinarias o llamadas de atención.
3. Puntualidad: Tener un historial de puntualidad aceptable, con no más 2 dos llegadas tarde justificadas en los 6 meses anteriores, si existiera llegadas tardías sin justificación o ausencias injustificadas perderá la opción de aplicar al beneficio y deberá esperar 6 meses más para para poder aplicar.
4. Constancia educativa: documentación que demuestre la intención de inscripción o inicio de estudios universitarios y/o constancia de reactivación para continuar dicha carrera.
5. Aplica solo para estudios universitarios, estudios técnicos como intecap o academia de idiomas no es elegible.

Requisitos del plan

La creación del plan requiere de la autorización del Gerente General y del director de Recursos Humanos para que la gestión obtenga los recursos necesarios de creación, evaluación y ejecución.

Recursos

1. Económicos: No requiere inversión económica para la creación, desarrollo y ejecución, se realizará con el personal actual.
2. Humanos: Para avanzar con el plan se requiere de personal calificado y un comité de evaluación.
 - a. Comité de evaluación y autorización
 - b. Delegar a 1 persona responsable de gestionar las solicitudes y proveer las propuestas al comité de evaluación y autorización.
3. Operativo: Evaluación y programación de horarios flexibles que permitan mantener el nivel de productividad operativa en la organización y el desarrollo personal de sus colaboradores.

Los procedimientos se encuentran detallados en la sección de anexos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, N. (2020). *Administración II*. México: Klik Soluciones Educativas S.A. de C.V.
2. Agexport. (2020). *Contact Centers & BPO*. Obtenido de Agexport Guatemala: <https://export.com.gt/sector/contact-center-bpo>
3. Álvarez, G. (2020). *Rotación de personal. Que es y como combatirla*. México: Plaza y Valdés, S.A de C.V.
4. Aranibar, M., Melendres, C., Ramírez, M., & García, B. (2022). *Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de ensenada, BC*. Obtenido de Revista Global de Negocios: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26902018000200083&lng=es&nrm=iso&tlng=es
5. Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración de Empresas: Conceptos Básicos*. Ecuador: Pons Publishing House / Pons Asbl.
6. Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad nacional de educación a distancia.
7. Chaparro, D., Gúzman, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. Obtenido de Editorial Pontificia Universidad Javeriana: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revUnivOdontologica/article/view/14955>
8. Chavez, J., Cigueñas, M., & Martensen, R. (2016). *Tesis de maestría - La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Obtenido de Repositorio de la Universidad del Pacífico: <http://hdl.handle.net/11354/1586>
9. Cifuentes, T. (2017). *Análisis de los factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. Chile: Repositorio de la Universidad de Chile.

10. Conrero, S. (2019). *El talento humano en las organizaciones: Claves para potenciar su desarrollo*. Argentina: Editorial Universidad Católica de Córdoba.
11. Coronado, M., & Gómez, M. (2020). *La trama motivacional de la escuela*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativa y Material Didactico.
12. Estrada, R. (2018). *Costo de rotación de personal - Recursos Humanos*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
13. Estupiñan, M. (2019). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Muisne 2019*. Obtenido de Repositorio Digital PUCESE: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2791>
14. Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). *Liderazgo*. Reino Unido: Roca editorial.
15. Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
16. Flores, R. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Digital UNID.
17. García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima Organizacional: Teoría y práctica*. Colombia: Editorial Universidad Católica de Colombia.
18. Gereffi, G., Bamber, P., & Fernandez-Stark, K. (2016). *La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América Latina y el Caribe*. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---Américas/---ro-lima/documents/publication/wcms_503753.pdf
19. Gualavisi, M., & Oliveri, M. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en américa latina*. Obtenido de Banco internacional del desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Antig%C3%BCedad-en-el-empleo-y-rotaci%C3%B3n-laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
20. Guerra, E. (2017). *Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la*

producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala. Guatemala: Biblioteca central USAC.

21. Guillén, N. (2020). *El trabajo en los call centers: La corporeidad de la experiencia laboral.* Obtenido de Revista Rupturas: <https://dx.doi.org/10.22458/rr.v10i1.2752>
22. López, C., & Gómez, O. (2016). *Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social.* Obtenido de Scielo.org: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v17n43/v17n43a07.pdf>
23. López, L. (2015). *77 claves de la comunicación asertiva.* Colombia: Casa Editorial Eliprovex.
24. Luna, C. (2015). *Proceso Administrativo.* México: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.
25. Montoya, C., & Martín, B. (2015). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.* Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
26. North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management - Value creation through organizational learning.* Suiza: Springer international Publishing AG.
27. Otero, M., & Karina, T. (2016). *Repositorio Institucional Universidad del Pacifico.* Obtenido de Plan de mejora de la gestión de la rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1548>
28. Paredes, K. (2015). *El profesional de recursos humanos.* Obtenido de Revista revisión gerencial: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545899001>
29. Perez, L., & Ayala, C. (2021). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos.* Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
30. Rodriguez, P. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones.* Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

31. Ruiz, G. (2016). *Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú*. Perú: Repositorio Universidad César Vallejo.
32. Scaglione, L. (2019). *Creación del área de recursos humanos en una empresa Pyme de la ciudad de Córdoba*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Córdoba: http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2811/1/TM_Scaglione.pdf
33. Sotelo, J., & Arrieta, D. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Universidad de Juarez del Estado de Durango.
34. Tholons. (2016). *Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations*. Obtenido de Tholons: <https://assets-site.staticpipefy.com/production/wp-content/uploads/2018/08/BPO-Ebook.pdf>
35. Torres, J. (2019). *Manual. Técnicas de recepción y comunicación*. Madrid: Editorial CEP S.L.
36. Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Estados Unidos: Thomas Nelson, Inc.
37. Tracy, B. (2015). *Motivación*. Estados Unidos: Thomas Nelson, Inc.
38. Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal*. Obtenido de ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades: <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>
39. Zúñiga, J., & Marín, O. (2020). *Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad EAFIT: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24647/Jose%CC%81Carlos_Zun%CC%83igaHernandez_OscarEduardoMarinRodriguez_2020MBA%20FIN AL.pdf?sequence=2&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1: Manual de proceso del Plan de Apoyo Académico

PLAN DE APOYO ACADÉMICO

Manual y procedimientos



FECHA DE CREADO: octubre 2022

Ultima revisión: octubre 2022

VERSION: 1.0

El presente documento aplica para todos los colaboradores de la organización y será autorizado de acuerdo con el cumplimiento de la política establecida.

CONTENIDO

OBJETIVO.....	2
ALCANCE.....	2
PALABRAS CLAVE.....	2
1 POLITICA.....	2
2 PROCESO.....	3
INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO.....	3
AUTORIZACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO.....	4

OBJETIVO

Apoyar la continuidad de la formación académica a través de horarios flexibles que mejoren la distribución de tiempo y la satisfacción del personal al mismo tiempo que mejoran sus competencias para optar a crecimiento dentro de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la satisfacción laboral
- Incentivar el desarrollo académico del personal
- Incrementar las competencias del talento interno
- Reducir la rotación de personal

ALCANCE

El plan se enfocará en los colaboradores del área operativa y administración en general que deseen continuar o iniciar sus estudios a nivel de licenciatura o postgrado.

PALABRAS CLAVE

Palabras	Definición
Inicio de estudios	Inicio de una Carrera universitaria o de postgrado
Continuidad de estudios	Continuidad a una Carrera iniciada con anterioridad
Horarios	Jornada laboral asignada
Horarios flexibles	Modificación y ajuste al horario
Requisitos	Aspectos que se deben cumplir para poder aplicar al beneficio

1. POLÍTICA

Para poder aplicar plan de horarios flexibles se debe cumplir con los siguientes requisitos.

- Haber cumplido al menos 6 meses de labores en la organización
- No tener registro de sanciones disciplinarias
- No tener llegadas tarde en los 6 meses anteriores o más de 2 impuntualidades (Con justificación documentada)
- Constancia educativa de inscripción y notas de cursos con un promedio de notas superior a 70.
- No aplica para estudios técnicos como intecap o academias de idiomas.

2. PROCESO

1. Solicitud: El colaborador que dese aplicar al beneficio del horario flexible para dar continuidad a sus estudios deberá llenar la forma de solicitud que puede obtener en el área de recursos humanos, la solicitud debe realizar 2 meses antes del inicio de estudios. Ver Forma 1.
2. Evaluación: El proceso de evaluación se debe realizar en un periodo de 2 semanas e incluirá dentro del análisis los siguientes filtros.
 - a. Cumplimiento a los requisitos descritos en la política
 - b. Solicitar confirmación de disponibilidad de horarios al departamento de operaciones
 - c. Tiempo de proceso – 15 días
3. Autorización: Si los filtros realizados con anterioridad se debe iniciar el proceso de autorización, para ello se recopilarán las solicitudes que cumplieron la evaluación y se enviaran mensualmente para autorización.
 - a. autorización del gerente del empleado
 - b. autorización del director de Operaciones
 - c. autorización del director de Recursos Humanos
 - d. temporalidad – 15 días
4. Notificación: Recursos Humanos realizara la notificación por escrito al colaborador indicando los lineamientos que debe mantener para continuar con el horario flexible y que este no cambie durante el periodo de estudios.
 - a. notas arriba de 70 puntos
 - b. confirmación de inscripción trimestral o semestral de acuerdo con la carrera de estudios.

.....

INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO

INFORMACIÓN	DETALLES
Creador del documento	Generalista de Recursos Humanos
Categoría	Cumplimiento
Áreas involucradas	Todos los empleados
Evaluador	Asistente de recursos humanos
Autorizador 1	Gerente de Operaciones
Autorizador 2	Director de Operaciones
Autorizador 3	Director de RH

AUTORIZACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO

NO.	PUESTO	VERSIÓN	FECHA DE AUTORIZACIÓN
1.	Gerente General	1.0	
2.	Director de RH	1.0	

Anexo 2: Instrumento de Encuesta diseño para impresión



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER

OBJETIVO: A continuación, se presentan una serie de preguntas que permitirán obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo de tesis denominado, “PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”, misma que se analizará para determinar la situación actual.

INSTRUCCIONES:

Se presentan una serie de preguntas, que deberá de responder de acuerdo con su criterio y que considere se adecuan a la situación actual.

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Puesto que ocupa: _____

SECCIÓN DE PREGUNTAS

1. ¿Cuántos años tiene?
 - a. Menos de 18 años
 - b. De 18 a 23 años
 - c. De 24 a 30 años
 - d. De 31 a 40 años
 - e. Más de 40 años

2. ¿Cuál es su estado civil?

- a. Soltero
- b. Unido
- c. Casado
- d. Divorciado

3. ¿Cuántos hijos tiene?

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. Mas de 3

4. ¿Es este su primer trabajo?

- a. Si
- b. No

5. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. Mas de 3

6. ¿Usted es el único sostén familiar?

- a. Si
- b. No

7. ¿Cuál es su nivel académico?

- a. Graduado nivel medio (Diversificado)
- b. Estudiante universitario
- c. Pensum cerrado en universidad
- d. Licenciatura
- e. Postgrado

8. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

- a. 0 a 90 días
- b. 91 a 180 días
- c. 181 a 365 días
- d. 1 año a 2 años

e. Mas de 2 años

9. De la lista que se muestra a continuación **marque con una X 5 de los factores** que considera más influyentes en su estabilidad laboral. (OG, OE2)

Factor	Marque con una X	Factor	Marque con una X
Salario		Trabajo en equipo	
Bonificaciones		Comunicación	
Seguro médico y demás beneficios		Valores de la organización	
Horario laboral		Reputación de la empresa	
Crecimiento y desarrollo		Solidez financiera de la empresa	
Clima organizacional		Motivación	
Liderazgo		Capacitación	
Balance de vida y trabajo		Comprensión en la organización	

10. De los 5 factores elegidos en la pregunta anterior, mencione los 2 que considera de mayor importancia.

1. _____

2. _____

11. A continuación se presenta una la lista de factores para que pueda calificarlos de acuerdo con percepción en la empresa.

Factor	Excelente	Bueno	Regular	Debe mejorar
Salario				
Bonificaciones				
Seguro médico y demás beneficios				
Horario laboral				
Crecimiento y desarrollo				
Clima organizacional				
Liderazgo				
Balance de vida y trabajo				
Trabajo en equipo				
Comunicación				
Valores de la organización				
Reputación de la empresa				
Solidez financiera de la empresa				
Motivación				
Capacitación				
Comprensión en organización				

12. ¿Considera que el salario de su posición es acorde a las responsabilidades asignadas?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

13. ¿Está satisfecho con el plan de compensación de su posición?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

14. ¿Está satisfecho con los beneficios adicionales a los de ley que ofrece la organización?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

15. ¿Qué tipo de beneficios considera se deben adicionar al paquete de beneficios actual? Mencione 3.

a. _____

b. _____

c. _____

16. ¿Considera que su trabajo es valorado y reconocido?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

17. ¿Considera que el sistema de reconocimientos es adecuado?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

18. ¿Considera que el sistema de reconocimientos es adecuado?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

19. ¿Considera que los horarios laborales son adecuados a su puesto de trabajo?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

20. ¿Está satisfecho con balance de tiempo del trabajo y su tiempo fuera del trabajo

- a. Si
- b. No

21. ¿Considera que las capacitaciones recibidas han aportado a su crecimiento y desarrollo profesional?

- a. Si
- b. No
- c. No me han capacitado

22. ¿Considera que los canales de comunicación de la organización hacia todos los colaboradores son adecuados?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

23. ¿Considera que la comunicación entre jefe y usted es respetuosa?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

24. ¿Considera que la comunicación entre compañeros de trabajo es respetuosa?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

25. ¿Considera que su jefe es flexible ante situaciones emergentes?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

26. ¿Considera que su jefe ejerce un efecto positivo en el equipo de trabajo?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

27. ¿Considera que su jefe es un ejemplo de líder a seguir?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

28. ¿Recibe apoyo de su jefe para mejorar su desempeño laboral?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo

e. En desacuerdo

29. ¿Se siente feliz de pertenecer a la organización?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

30. ¿Considera que su opinión se toma en cuenta en la organización?

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

31. ¿Recomendaría a otras personas para que trabajen en la organización?

- a. Si
- b. No

32. ¿Por qué?

Muchas gracias por su tiempo

Anexo 3: Entrevista Digital aplicada al personal administrativo de Recursos Humanos y directores de Operaciones



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER

OBJETIVO: A continuación, se presentan una serie de preguntas que permitirán obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo de tesis denominado, “PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”, misma que se analizará para determinar la situación actual.

INSTRUCCIONES:

Se presentan una serie de preguntas, que deberá de responder de acuerdo con su criterio y que considere se adecuan a la situación actual.

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Puesto que ocupa _____

Tiempo de laborar en la institución _____

<p>¿Podría describirme cómo es el proceso de que utilizan para medir la rotación de personal que realiza actualmente?</p> <p>(Descripción del proceso)</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>¿Realizan evaluaciones de satisfacción laboral? Si lo hacen, que técnicas utilizan.</p>	<p>Respuesta:</p>

(Detalle de los parámetros)	
¿Poseen herramientas de análisis de clima laboral, podría describirlos y que indicadores utilizan?	Respuesta:
¿Realizan entrevistas de salida al momento de la desvinculación de un colaborador?	Respuesta:
¿Cuáles considera que son los factores por los que los colaboradores dejan la compañía? (Obtener una idea que permita crear la propuesta)	Respuesta:
¿Qué paquetes de beneficios salariales y no salariales ofrecen a los colaboradores? (Obtener una idea que permita crear la propuesta)	Respuesta:
¿Considera que los factores de comunicación, liderazgo y motivación son gestionados apropiadamente? ¿Por qué? (Obtener una idea que permita crear la propuesta)	Respuesta:
¿Qué iniciativas tienen en plan para mejorar la retención de personal? (Obtener una idea que permita crear la propuesta)	Respuesta:

Muchas gracias por su tiempo

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

TABLAS

1 - Población objeto de estudio	42
2 - Índice de Rotación de Personal.....	49
3 - Retiros voluntarios e involuntarios.....	50
4 - Razones y tipos de retiro.....	51
5 - Razones y tipos de retiro.....	52
6 - 5 factores que se consideran más influyentes en su estabilidad laboral	53
7 - De los 5 factores, Menciones los 2 factores que considera de mayor importancia ..	54
8 - Califique con una X cada aspecto según su percepción	55

FIGURAS

1 - Relación: Edad – Estado Civil – Sostén familiar.....	44
2 - ¿Cuál es su nivel académico?.....	45
3 - ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	46
4 - Satisfacción de personal	47
5 - ¿Está satisfecho con el plan de compensación de su posición?.....	56
6 - ¿Considera que las capacitaciones recibidas han aportado a su crecimiento y desarrollo profesional?	57
7 - ¿Está satisfecho con balance de tiempo del trabajo y su tiempo fuera del trabajo? ..	58
8 - Calificación de factores de liderazgo.....	59