



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL MASCULINO DEL
CENTRO DE LLAMADAS RESUELVA EN PASEO COLÓN, SAN
JOSÉ. ESTUDIO COMPRENDIDO ENTRE LOS MESES DE
ENERO Y AGOSTO 2024**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ESTUDIANTE: NORWIN ALEXANDER ORTEGA LAZO

TUTORA: MPS. NANCY ROMÁN GONZÁLEZ

SEDE ARANJUEZ

AGOSTO, 2024

Declaración jurada

Carta de aprobación tutora

Carta de aprobación del filólogo

Carta de aprobación lector(a)

Índice de contenido

Capítulo I. Problema	15
Planteamiento del problema	15
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Justificación	17
Antecedentes.....	18
Antecedentes internacionales.....	19
Antecedentes nacionales	21
Proyecciones.....	23
Capítulo II. Marco teórico.....	24
La gestión de talento.....	24
Concepto de gestión.....	24
Desarrollo de carrera.....	25
Compensación.....	26
Clima organizacional	27
Competencias laborales	29
Psicología en el campo laboral	30
Qué es la psicología laboral	30
Motivación y satisfacción laboral	32
Retención del talento	33
Conceptualización de retención del personal.....	33

Estrategias de retención de personal	8
Rotación de personal y sus efectos en la organización	34
Teoría de género	35
Postulados del género	38
Género masculino	38
Empresa centro de llamadas Resuelva.....	39
Naturaleza de la organización	40
Direccionalidad	40
Estructura organizacional.....	41
Centro de llamadas Resuelva, Paseo Colón, San José.....	41
Personal masculino	41
Capítulo III. Marco metodológico.....	42
Enfoque de la investigación.....	43
Método de la investigación.....	43
Fuentes de información	44
Participantes.....	44
Criterios de inclusión	44
Criterios de exclusión	45
Categorías de análisis	45
Instrumentos	45
Proceso para la recolección y análisis de datos	49
Triangulación de datos.....	51
Capítulo IV. Análisis de resultados.....	51

	9
Categoría de análisis A: factores que afectan la rotación de personal.....	53
Categoría de análisis A: estrategias que intervienen en la retención de personal	73
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	86
Conclusiones.....	86
Diagnosticar los factores que afectan la rotación del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en San José.....	86
Determinar las estrategias que intervienen en la retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en San José	88
Elaborar un plan de retención del personal masculino, para el Centro de llamadas Resuelva en San José.....	90
Recomendaciones	93
Al personal masculino de la organización	93
A la Jefatura de RR. HH. de la organización.....	93
A la Universidad Central	94
Referencias	95
Apéndices	102
Apéndice 1. Documento de aprobación del proyecto por parte de la institución	102
Apéndice 2. Consentimiento informado para aplicar el instrumento de grupo focal.....	103
Apéndice 3. Consentimiento informado para aplicar el instrumento de entrevista en profundidad.....	105
Apéndice 4. Instrumento grupo focal	107
Apéndice 5. Instrumento entrevista a profundidad.....	110

Índice de tablas

Tabla 1 Categoría de análisis A, factores que afectan la rotación de personal	47
Tabla 2 Categoría de análisis B, estrategias que intervienen en la retención de personal	48
Tabla 3 Validación de juicio de expertos	50

Dedicatoria y agradecimiento

“El único medio de conocer a un hombre es observar el efecto que produce en los demás”. Henri Bergson

El presente proyecto representa la conclusión de varios años de arduo trabajo, estudio y, sobre todo, esfuerzo. Es por esto por lo que lo dedico a varias personas que a lo largo del camino han estado presentes en mi vida, apoyando tanto mi crecimiento individual, como académico y profesional:

En primer lugar, a mi querida abuela, Martina, quien falleció hace 10 años y se convirtió en una luz en mi camino para poder seguir creyendo en mis capacidades.

En segundo lugar, a mis queridos amigos, Stefan y Rolando, quienes han sido una guía en mi vida universitaria y que a través de los años, aún en la distancia, me continúan enseñando la importancia de la esperanza.

A mí gran amigo y profesor, José Herrera, quien siempre confió en mis capacidades.

A mi mamá, Carmen, y mi papá, Dennis, a mi hermana, Dayana, mi hermano, Dennis y mi tía, Isabel, quienes siempre apoyaron mi camino.

En tercer lugar, a mi querida amiga y profesora, Marcela Lizano Martínez, y mi gran amigo profesor, Juan Calderón Rodríguez, quienes siempre sostuvieron altas expectativas por este servidor.

“El alma es aquello por lo que vivimos, sentimos y pensamos [...] La esperanza es el sueño de los despiertos”. Aristóteles

“El agradecimiento es la memoria del corazón”. Lao Tsé

El mayor agradecimiento que podemos tener es el reconocer el esfuerzo que hacemos por lograr una meta, el ser perseverantes en la adversidad y el afrontar que el sentido de la vida y las cosas reside en conservar lo esencial por no rendirnos, pero, sobre todo, en disfrutar la vida de manera libre, eligiendo siempre esa felicidad propia llena de misterios.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un plan de retención de personal masculino para el centro de llamadas Resuelva, en el Paseo Colón, San José. Este es un estudio con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal. El proceso de recolección de datos se aplicó por medio de dos entrevistas a jefaturas de departamento y tres asesores que conformaron un grupo focal para la triangulación que se ejecutó en el análisis del estudio realizado. El instrumento construido fue un cuestionario en profundidad de preguntas abiertas, uno para las personas participantes del grupo focal y otro para las entrevistas en profundidad realizadas a las jefaturas. La principal conclusión es priorizar las relaciones interpersonales e implementar procesos de capacitación y sociabilización como características concluyentes que son estrategias que apoyan la retención personal en Resuelva. Finalmente, la principal recomendación es estructurar el proceso de seguimiento a jefaturas, con el fin de conocer las situaciones que surgen en relación con el personal masculino y que sirvan para generar estrategias de atracción de personal, así como retener al personal actual.

Palabras clave: psicología laboral, psicología organizacional, estereotipos, rotación masculina, retención de personal, clima organizacional.

Derechos de propiedad intelectual

La información compilada en este estudio puede ser utilizada como referencia para otros estudios, actividades académicas, o de acción social- laboral, tomando la autoría de la persona estudiante Norwin Alexander Ortega Lazo con el uso correcto de la cita bibliográfica. Por tanto, se recomienda utilizar:

Ortega Lazo, N. (2024). “Plan de retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en el Paseo Colón, San José. Estudio comprendido entre los meses de enero y agosto de 2024”. [Tesis de Licenciatura en Psicología]. Universidad Central de Costa Rica.

Capítulo I. Problema

En el siguiente apartado se establecen argumentos que se relacionan con el problema de retención de personal masculino y que se consideran temas de interés en las organizaciones en el ámbito laboral.

Planteamiento del problema

El tema central de este estudio es analizar los factores que afectan la retención del personal masculino en las organizaciones. El argumento es uno de los aspectos que más afecta a las empresas, por su alto impacto en los procesos de sus colaboradores.

Por lo tanto, conocer los factores que afectan la retención de personal masculino en los centros de llamadas resulta de interés y permite elaborar estrategias de retención que impacten positivamente a la empresa. Por otra parte, el tema investigativo también facilita una perspectiva donde se puedan identificar y determinar problemáticas que se relacionan con la estabilidad laboral en el personal masculino.

No obstante, algunos datos que se relacionan con el índice de rotación reflejan que, para el año 2022, la retención fue del 32.62 %, considerando que la cantidad de salidas fue de 100 personas. Para el año 2023, la retención fue del 48.68 % y un total de 92 salidas. Por otra parte, para el 2024, de enero a marzo, el factor de rotación es del 15.54 % con 30 egresos.

Los datos anteriores muestran cómo la rotación afecta a la empresa, ya que el género masculino en promedio está entre 4 y 9 meses en la compañía. En ese sentido, tal como señala Alfonso (2022): “Establecer una estrategia de gestión de talento humano a largo plazo garantiza

contar con el personal ideal para que la organización obtenga el éxito deseado y sus resultados sean prolongados y sostenidos en la economía actual” (p. 9).

El interés del tema es elaborar un plan que recomiende estrategias sólidas y favorables para la retención de personal, considerando que en la mayoría de los estudios se investiga la retención de personal y no por separado.

Por otra parte, las consecuencias de la alta rotación de personal: “Genera inestabilidad para las empresas de los diferentes sectores de la economía, así como evidentes costos generados por el remplazo en los diferentes cargos abandonados” (Martínez, 2021, p. 7). De ese modo, la afectación que se da intensifica un problema con el que las organizaciones han empezado a luchar en los últimos años.

Debido a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: “¿Cuáles son los factores que afectan la retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva, en el Paseo Colón, San José?”.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de retención de personal masculino para el centro de llamadas Resuelva, en el Paseo Colón, San José, con el fin de que se establezca un plan de retención. El estudio comprende el periodo de enero a agosto de 2024.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar los factores que afectan la rotación del personal masculino del centro de llamadas Resuelva, en San José.

2. Determinar las estrategias que intervienen en la retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva, en San José.
3. Elaborar un plan de retención del personal masculino para el centro de llamadas Resuelva, en San José.

Justificación

El presente trabajo busca analizar los factores que afectan la retención del personal masculino. En ese sentido, se debe empezar por comprender que dicho problema afecta a toda organización a través del tiempo.

Hace algunos años, se podía pensar que muchas personas se mantenían en su lugar de trabajo por uno o varios años, no obstante, esta situación cambió con el paso del tiempo por la agilizada globalización laboral que se atraviesa. Es entonces que la rotación de personal empieza a notarse con mayor impacto en los diversos modelos de negocio.

Por otra parte, este hecho que incrementa la rotación busca de manera objetiva desarrollar estrategias o programas que permitan retener personal altamente calificado por más tiempo en las organizaciones.

Según Mata *et al.* (2021): “La retención del talento se ha convertido en todo un desafío para las organizaciones, obligando al mercado del empleo a ofrecerles a los trabajadores pluses innovadores y personalizados” (p. 60). Algo que indirectamente se vuelve complejo debido a la alta demanda laboral existente y el aumento de entidades que presentan beneficios e incentivos de todo tipo.

Sin embargo, gestionar y mejorar la retención de personal debe entenderse como una forma en la que se actualizan y mejoran áreas de las organizaciones, con la finalidad de retener al personal de manera efectiva, lo que disminuye sus índices de rotación. Tal como exponen Villasana *et al.* (2020):

El diagnóstico y diseño de estrategias para la administración de personal que promuevan la motivación para la retención, productividad y competitividad de las organizaciones es más importante que nunca dada la evolución de la fuerza laboral impuesta por factores como la globalización, el avance tecnológico y el cambio generacional (p. 31).

Según el párrafo anterior, la rotación de personal varía del modelo de negocio, pero en sus acciones siempre incide en cualquier organización. Por lo tanto, crear estrategias que permitan retener al personal es importante debido a que es un factor que puede fidelizar al personal con la empresa.

En ese orden de ideas, los beneficios que generan el retener el personal no solamente son para fomentar mayor estabilidad a los trabajadores, sino también el consolidar equipos de alto desempeño, aumentar la productividad desde la integralidad de equipos de trabajo conformados por personas con habilidades y destrezas atinentes a los puestos de trabajo.

Antecedentes

En el siguiente apartado se exponen investigaciones realizadas en los últimos años, que abordan descubrimientos relevantes que pueden ser útiles según el tema por investigar en el desarrollo de este trabajo.

Antecedentes internacionales

Las investigaciones internacionales muestran aspectos relevantes en cuanto a la retención de personal. A continuación, se detallan algunos de los estudios más recientes:

Un estudio realizado en Perú por Benites, en 2023, expone como tema *El salario emocional y su relación con la retención del personal de una empresa de call center con enfoque global*. Durante el proceso investigativo, el objetivo fue establecer una relación entre el salario y la retención del personal. El procedimiento metodológico empleado fue un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional con un diseño no experimental. Uno de los resultados del estudio expone que el punto más bajo se relaciona con el sentido de pertenencia en la organización. El aporte del trabajo se enfoca en que las variables cuantitativas dan un valor numérico que pueden incidir en las categorías y análisis de resultados que se pretenden obtener a lo largo del proceso investigativo.

Por otra parte, en Colombia se desarrolló una investigación por Villegas en 2023 que tuvo como título *Capitalismo consciente como estrategia de retención de talento en las empresas del Valle de Aburrá*. El propósito del estudio fue proponer una metodología para implementar los pilares del capitalismo consciente que se enfoca en la disminución de la rotación de personal. El modelo metodológico que se utiliza es no experimental, exploratorio y transeccional. Los instrumentos empleados fueron la observación, entrevistas y encuestas.

Entre los resultados del estudio se destaca que el aspecto salarial y la flexibilidad son factores que tienen una alta incidencia en la rotación del personal. Al igual que en otros estudios, la fidelización es el argumento más significativo. Por consiguiente, el aporte al presente trabajo

es considerar una propuesta que apoye la fidelización en el personal de las organizaciones y que ofrezca mayor flexibilidad en tiempo y crecimiento, tanto personal como profesional.

Okolie y Memeh (2022) desarrollaron un artículo titulado *Contrato psicológico y retención de empleados: el papel de RR. HH.* El objetivo central del estudio fue analizar el efecto de la COVID-19 y la retención de personal. Además, el procedimiento metodológico empleado fue una revisión bibliográfica con un enfoque cualitativo. Asimismo, se visualizó la importancia de los contratos laborales y su relación con empleos informales. El valor del artículo es el factor cualitativo de la revisión bibliográfica, debido a que permite conocer una perspectiva distinta a la región centroamericana.

Finalmente, el estudio de Modau *et al.* (2018) presentó como objetivo *Instaurar factores que afectan la retención de agentes de call center y determinar la intención de salida de los agentes de call center.* El diseño aplicado fue de enfoque cuantitativo a una población de 282 personas trabajadoras. El principal resultado evidencia que la intención de salir de la compañía se expresa por factores económicos.

En resumen, los antecedentes expuestos permiten conocer la visión de diversos contextos en los cuales se concuerda que la retención de personal es una categoría cambiante y que existen beneficios con los que los trabajadores se sienten satisfechos en sus lugares de trabajo. Otro factor de relevancia es que el escrutinio de esos antecedentes muestra que la retención de personal generalmente se investiga desde una perspectiva integral, considerando a hombres y mujeres, lo que permite analizar cuáles factores inciden en la retención de personal masculino.

Antecedentes nacionales

En cuanto a las investigaciones nacionales, se exponen algunos descubrimientos importantes sobre rotación y retención de personal en el ámbito organizacional en empresas del sector de servicios de atención de llamadas:

Para empezar, se encuentra la tesis de Arrieta *et al.*, en 2021 *Incidencia de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en la rotación del personal*. Este trabajo tuvo por objetivo principal analizar las causas de rotación de personal, a través de un diagnóstico de los incidentes de salida en el periodo 2019, para actualizar los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S. A.

Para la metodología se utilizó un enfoque mixto, es una investigación exploratoria, descriptiva, explicativa y las técnicas aplicadas fueron la entrevista y la encuesta. Por otra parte, las personas investigadoras señalan que la ejecución de los procesos de reclutamiento y capacitación es deficiente y es lo que impacta directamente la retención del personal de la organización. Dicho estudio es muy valioso para el presente trabajo porque expone un factor importante en cualquier compañía, como los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación que esbozan la necesidad de trabajar en las empresas.

Por otro lado, Sancho en 2021 presentó su tesis *Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una compañía de fabricación de muebles*. El objetivo central de esta investigación fue identificar los factores motivacionales que promueven la pertenencia en la empresa Nalakalú Solutions S. A.

El proceso metodológico empleado fue un enfoque mixto, las técnicas de recolección de datos fueron la elaboración y la aplicación de entrevista, cuestionario, además de un grupo focal

donde los resultados mostraron que la retención de personal se ve influenciada directamente por factores de relevancia de puesto, beneficios laborales, asimismo, de procesos de capacitación y crecimiento en la compañía. Este antecedente permite integrar y sintetizar cómo algunos factores son un pilar para la satisfacción laboral, ya que el estudio trata de reconocer factores de motivación en un contexto laboral de manufactura.

En el 2020 Jaén y Morales presentaron el estudio titulado *Análisis de rotación de personal de telemarketing de call center en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre del 2019 y propuesta de plan de retención*. El objetivo que se planteó fue analizar la rotación de personal de *telemarketing de call center* utilizando una metodología descriptiva, exploratoria no experimental.

Los resultados de dicho estudio permitieron observar que los porcentajes masculinos y femeninos tienen leves diferencias. Otro de los resultados relevantes es la consistencia en la rotación del personal en general, por factores económicos o afectaciones en el ambiente laboral. La relevancia del proyecto para este trabajo es su relación con el ámbito laboral en el que se realiza, además de mostrar que los factores económicos, el ambiente laboral y la satisfacción se relacionan.

Por último, Piedra, en 2020 efectuó una investigación denominada *El trabajo en los call centers: la corporeidad de la experiencia laboral*, donde su principal acercamiento fue conocer desde una perspectiva social factores de temporalidad, comportamiento y emoción en los trabajadores de *call center* de Costa Rica. Dicho trabajo se enfocó en una serie de entrevistas a una población no representativa y que tenían criterios definidos.

Entre los resultados más significativos resalta el considerar que muchas organizaciones de *call center* no consideran esencial la estabilidad de su personal y que el mismo visualiza los empleos como algo temporal que les da la posibilidad de lograr objetivos a corto plazo, siendo la población joven la que más relación tiene con dicha industria de trabajo. El aporte del estudio citado representa una categoría subjetiva para el proyecto por realizar, debido a que esboza características sociales y emocionales que pueden ser positivas para la retención de personal en los centros de llamada.

Hechas las consideraciones de los antecedentes anteriores, se puede observar que las investigaciones de corte nacional mostraron información y datos relevantes con respecto a la rotación y retención de personal. Estas son integrales en el momento de establecer recomendaciones o actividades que incrementen la retención en la industria de los centros de llamada. Por lo tanto, en el siguiente apartado se establecen algunas de las categorías que se desarrollan durante el presente trabajo de investigación.

Proyecciones

- La creación de un documento que sea material para mejorar la retención en el personal masculino, para disminuir, en consecuencia, el índice de rotación en la empresa de llamadas Resuelva.
- Dejar información a especialistas en Recursos Humanos, material de consulta que permita fortalecer la retención de personal en contextos digitalizados, al incentivar el uso de variables psicológicas.

Capítulo II. Marco teórico

La gestión de talento

Concepto de gestión

La administración en procesos generales se puede definir como una forma de trabajo donde se llevan a cabo diversas tareas con roles establecidos bajo el proceso y estructura de una organización. En ese sentido, la gestión se desarrolla bajo pilares que muchas empresas públicas o privadas determinan para lograr un rendimiento óptimo en los diversos mercados económicos. Tal como señalan Soldevilla y Rodríguez (2020):

El término gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestión consiste en llevar a cabo diligencias para hacer posible una operación comercial, involucrando los propósitos de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (p. 12).

No obstante, la administración también puede estar segmentada en diferentes áreas de interés. Una de ellas es la gestión de talento, la cual consiste en apoyar, dirigir y ejecutar todas aquellas funciones que se relacionan con un sentido de gestión humana.

Por consiguiente, es relevante considerar lo expuesto por Cardona y Estrada en 2021, quienes indican que la gestión o administración surge a partir de: “Las necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades que han poblado la tierra desde los orígenes del hombre, y sus enfoques han dependido de los factores para la toma de decisiones de las diferentes organizaciones” (p. 19).

El texto anterior atribuye características que son parte de un modelo de administración enfocado en la gestión de personal, considerando aspectos sociales, económicos, profesionales, entre otros. Así, se puede interpretar que el concepto de gestión va más allá de ser una administración numérica y también interpretativa según las funciones y modelos de negocio.

Desarrollo de carrera

Las organizaciones se transforman constantemente por los cambios generacionales que surgen década tras década. En ese sentido, todas las modificaciones surgen de la gestión y el giro de negocio que se tiene, conservando las bases de una compañía que son sus valores, cultura, ambiente, procesos de desarrollo y crecimiento constante.

Lo expuesto en el párrafo anterior permite conocer la ruta establecida cuando los departamentos de una organización se configuran para lograr rentabilidad y productividad, no solo creando procesos que delimitan las funciones y pautas que sistematizan un área.

Parte de los procesos que surgen en la administración de personal son el desarrollo de estrategias que motivan a las personas a crecer de manera paulatina en una organización. Tal como refiere Rodríguez-Sánchez (2020): “La correcta gestión del desarrollo de carrera con ascensos justos y merecidos es más importante que los incentivos monetarios” (p. 218).

El desarrollo de carrera pretende crear una forma de crecimiento no solo en la entidad pública o privada y en el personal de la empresa. En ese sentido, se deben establecer los procesos y formas de implementar un plan de carrera a corto o largo plazo, considerando que las organizaciones promueven el desarrollo de carrera sin un procedimiento establecido sobre cómo ejecutarlo, lo que afecta los objetivos a mediano plazo. Crespo en 2021 sugiere que algunas empresas al tener departamentos de Recursos Humanos limitados pueden presentar:

Cierta rigidez en la movilidad tanto vertical como horizontal. Esta situación es común en las organizaciones pequeñas y medianas donde las promociones son escasas en virtud de la estrechez de la punta de la pirámide y la gran especialización en cada área. Esto fue citado anteriormente como causante de frustración de algunos empleados con la consecuente pérdida de motivación hacia al trabajo (p. 393).

Sin embargo, para liderar un plan de carrera es necesario conocer aspectos que impactan e influyen en este proceso. Enseguida, se presentan puntos relevantes según Luque (2021):

Los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un puesto o de acuerdo a [sic] los niveles académicos obtenidos (p. 149).

Lo expuesto permite conocer las diferencias que existen entre ambos procesos y que a pesar de que su objetivo puede ser similar, puede variar de acuerdo con la necesidad de la organización.

Por otra parte, el desarrollo interno es una de las primeras formas de retención de personal, pues ahora muchos candidatos buscan cómo desarrollar sus habilidades en distintos niveles. Para esto consideran factores de tiempo, formación académica, remuneración, entre otros aspectos que promueven el desarrollo en una empresa.

Compensación

En la actualidad, la compensación salarial o remuneración se ve como una de las primeras opciones para que un candidato o colaborador tome o mantenga un empleo. Esto significa que el factor económico influye en muchas personas, porque permite mejorar su calidad de vida y cumple con metas u objetivos que se tengan en un corto o largo plazo.

En ese sentido, tal como exponen Montilla *et al.* (2021): “Un sistema de compensación está orientado a lograr trabajadores satisfechos, retener buenos talentos, resultados mejores para la empresa u [sic] institución, motiva los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo” (p. 3).

Por lo tanto, considerar la satisfacción laboral desde una vista económica es esencial para la organización y sus empleados. No obstante, otras estrategias que también son una forma de remuneración que no son propiamente algo económico, pueden ser los planes de beneficios, los cuales buscan fortalecer el sentido de pertenencia más allá de una compensación económica. Tal como lo expone Crespo (2021):

El término compensación en su sentido amplio integra: el salario, los beneficios, premios, pagos variables, recompensas, gratificaciones extraordinarias e incentivos. El justo equilibrio se logra cuando los trabajadores perciben compensaciones a través de una adecuada política compensatoria, que no sólo está en armonía con su desempeño, sino que además es coherente con el logro de los resultados esperados por la organización (p. 226).

Por consiguiente, es una globalidad que se comprende en el aspecto de compensación que se convierte en algo bidireccional debido a su enlace entre las necesidades organizacionales y los requerimientos de sus colaboradores.

Clima organizacional

Una de las áreas que crea mayor estabilidad y por la que los empleados de muchas empresas se mantienen, en ocasiones, es el ambiente laboral que se fomenta. Es decir, el clima

organizacional de una empresa se convierte en una carta de presentación de estabilidad y tranquilidad, a pesar de la presión que existe en los distintos roles de trabajo.

El clima organizacional es un referente por el impacto que gestiona en las empresas, lo que promueve aspectos de comunicación, así como mejoramiento en la salud laboral y psicológica. Por otro lado, impacta tanto en la gestión de toma de decisiones como en la gestión organizativa de las actividades que se proyectan. Parte de un clima organizacional positivo es la incidencia en la mejora de procesos y resultados, caso contrario, cuando este es bajo, provoca desmotivación en general en el grupo de trabajo (Iglesias-Armenteros *et al.*, 2020).

Por ende, el ambiente de trabajo simboliza una unión genérica del trato y del bienestar de una empresa donde motivar con actividades, dinámicas lúdicas, estrategias de capacitación y promoción son parte del valor que significa formar parte de un ambiente sano de trabajo. Es decir, el clima de una entidad:

Es una interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios y tengan un buen rendimiento en su lugar de trabajo (Sumba *et al.*, 2022, p. 243).

Entre los factores más asociados en el clima organizacional, es posible mencionar que están la motivación, el liderazgo, el sentido de pertenencia, el crecimiento personal, la estabilidad, entre otros valores que se justifican dentro de una filosofía de trabajo sana y que compite en el diverso mercado empresarial.

Competencias laborales

El enfoque actual de las competencias laborales lleva a visualizar los diversos tipos de habilidades que se integran en una persona, las cuales pueden estar más o menos desarrolladas en función de las actividades laborales que ejecuta, o bien que las organizaciones buscan en sus puestos de trabajo.

De acuerdo con Benites *et al.* (2022): “Es posible entender que las competencias laborales son capacidades que permiten al profesional o colaborador poder demostrar estas habilidades en el desempeño de sus funciones” (p. 11). En consecuencia, la actualidad laboral invita a segmentar estas habilidades o competencias desde una cosmovisión donde se habla de competencias laborales, blandas y técnicas, lo que da un margen integrativo para las personas.

Las competencias laborales son un conjunto de habilidades aprendidas que se desarrollan en un entorno laboral y que, con el tiempo, se fortalecen en lo que se relaciona con el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

En cuanto a las habilidades blandas, es posible considerar que son aquellas ligadas al individuo que forma parte de su personalidad. En primera línea, al considerar factores de adaptabilidad como un pilar base, tal como refiere Vera (2021):

El diferenciador clave es que estas competencias no se relacionan con el trabajo que se hace, sino con cómo se trabaja. Por lo mismo, no son específicas de un solo trabajo y dejan a la nueva fuerza laboral bien preparada para un panorama que cambia rápidamente, donde la adaptación a nuevos entornos es fundamental (p. 20).

Las competencias técnicas se ligan a la formación académica y profesional; una competencia aprendida y desarrollada a partir de las experiencias del trabajador. Es decir, se

resumen en el saber y el hacer. Además, dichas competencias pueden estar segmentadas en específicas, las cuales son en funciones laborales, trabajos o roles y transversales, distintas actividades laborales dentro de un área o varias áreas de la organización (Berrocal *et al.*, 2021).

Por último, Alles (2016) sugiere que las competencias laborales en: “La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado” (p. 80).

Las consideraciones anteriores refieren que las competencias laborales se forman en tres niveles y que, a la vez, se integran significativamente. Esto da como resultado profesionales capacitados que buscan aplicar todas estas habilidades en un puesto de trabajo.

Por consiguiente, es favorable explorar que las competencias laborales varían de una persona a otra, pero que, de igual manera, se pueden desarrollar en ambientes de trabajo que estimulan el desarrollo del personal de forma bidireccional para mejorar los resultados de la compañía y fortalecer las habilidades del profesional.

Psicología en el campo laboral

Qué es la psicología laboral

El desarrollo de la psicología durante las últimas décadas se ha vinculado con distintas áreas de trabajo. Una de ellas es el sector administrativo, una rama donde usualmente el profesional ejecuta funciones en departamentos de Recursos Humanos o áreas que se relacionan con la gestión de talento.

La psicología industrial y organizacional se desarrolló en momentos históricos que resaltaron su importancia y valor para las guerras mundiales y los conflictos generados por las luchas de los años 20 y 50. Esto da una nueva visión al uso del profesional en Psicología, priorizando el valor económico desde la psicología organizacional, logrando un gran impacto en las áreas de interés en las que se puede aplicar (Briones-Jácome, 2020).

Por otra parte, el psicólogo laboral suele realizar funciones como reclutador o brindar apoyo en temas de clima organizacional, elaboración de evaluaciones de desempeño, entre otros procesos. Dicha gestión se visualiza desde una perspectiva que valora el desarrollo humano desde la cosmovisión administrativa.

La psicología laboral también investiga, estudia o diagnostica las estrategias que permiten un mayor desarrollo de los trabajadores en distintas áreas de la organización relacionadas con el desarrollo de habilidades, clima o satisfacción laboral (Rondón, 2019).

En resumen, el valor de la psicología laboral y su definición como tal es ejercer un rol más allá de las actividades del administrador, factor por el cual se diferencian entre sí. A la vez, esto les permite interrelacionar tareas de manera bidireccional en busca de la consecución de los objetivos claros que la organización establece para cada profesional.

Lo anterior supone un rol en la psicología laboral que no solo ejecuta funciones de reclutador, evaluador de clima o creación de procesos y procedimientos, sino un rol más integrativo que combina el conocimiento cuantitativo y cualitativo que permite tener el rol de psicólogo laboral.

Motivación y satisfacción laboral

Las empresas en los últimos años han dado un creciente impulso a mejorar procesos que permitan y fomenten ambientes de trabajo estables, con beneficios que incentivan al personal en general. Es decir, la motivación laboral se puede exponer como aquellas estrategias donde una organización incentiva el crecimiento de sus colaboradores, de manera tal que estos crean un vínculo más allá de solo cumplir y ejecutar sus funciones laborales.

El imperativo de una motivación laboral positiva reafirma niveles de satisfacción laboral, que administrativamente mejora los resultados de la empresa. Esto apoyado por procesos de psicólogos laborales para proporcionar formas y estrategias de ambiente laboral más allá de las buenas relaciones interpersonales.

Algunos autores refieren inicialmente que el sentido de motivación laboral surge a partir de que: “Las organizaciones deben considerar que las retribuciones y/o incentivos que reciben los trabajadores cubran sus expectativas; de igual manera el reconocimiento debe ser directamente proporcional a los logros alcanzados por los trabajadores” (Halanocca *et al.*, 2019, p. 30).

Por otra parte, al hablar de satisfacción laboral se puede comprender que es el estado de bienestar que se relaciona con un cumplimiento generalizado de metas y objetivos. Es decir, un sentido de autorrealización que permite no solo cumplir y suplir esas necesidades básicas:

La satisfacción laboral como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial (Fernández *et al.*, 2019, p. 15).

En síntesis, la motivación y la satisfacción laboral son términos usados de manera separada y que no necesariamente se integran en la vida laboral, o bien dependen del proceso estratégico que las organizaciones emplean para aplicar dentro de los programas de incentivos que se brindan.

Se debe considerar que la motivación y la satisfacción son formas interpretativas que cumplen en un porcentaje las expectativas de un trabajador, siendo la organización la que estimula su productividad basada en cuán motivados y satisfechos están sus empleados. Dicho factor apoya a mejorar la productividad y disminuir la rotación de personal, además de ser una carta de presentación para futuros oferentes que buscan establecerse en alguna empresa.

Retención del talento

Conceptualización de retención del personal

La rotación de personal es una de las mayores afectaciones de las organizaciones debido a los cambios constantes en una economía tan golpeada en las últimas décadas. Es decir, que al indagar sobre las generalidades que afectan la retención, se pueden encontrar aspectos económicos, insatisfacción, falta de motivación, entre otros elementos que llevan a considerar el cambio de un empleo a otro. De acuerdo con lo expuesto: “Se puede concluir que la retención de empleados hace referencia a las prácticas que realizan las empresas para generar confianza con el trabajador, fidelizar a los recursos humanos potenciales y por consecuencia, disminuir la deserción en el trabajo” (González *et al.*, 2020, p. 22).

El texto anterior permite descifrar un concepto que, por lo general, se orienta a los factores por los cuales los trabajadores cambian de empleo. Sin embargo, la retención de personal puede ser principalmente impactada cuando las estrategias se configuran en relación

con los objetivos de la empresa y la identificación del perfil adecuado para el puesto por desempeñar.

En ese sentido, una de las aristas más relevantes en la retención de personal surge desde la necesidad de reclutar personal al identificar variables que se asemejan a las características de la empresa. Por lo tanto, conviene considerar lo señalado por Marcelo *et al.* (2019) quienes indican que la retención del personal: “Busca las personas que laboran puedan desempeñarse correctamente y permanecer en la empresa por mucho tiempo, mostrando las capacidades aprendidas” (p. 5). Es importante mencionar que la retención de personal se expone en cómo los mejores candidatos se mantienen en la organización a través del tiempo, creciendo junto con la empresa.

Estrategias de retención de personal

Las estrategias de retención aluden a las actividades que las organizaciones trazan para disminuir las salidas de la empresa y que están ligadas a programas de incentivos, cuando el personal ya labora en la organización.

Sin embargo, es relevante considerar que uno de los primeros pilares de las estrategias de retención inicia en el proceso de reclutamiento, esto se debe a que se inicia una preparación para encontrar a los candidatos más idóneos a los puestos de trabajo. Lo anterior implica elaborar estrategias y técnicas que permitan comprender y exponer con más detalle las expectativas laborales de los oferentes.

Otras formas de retención están ligadas a los aspectos de compensación, lo que quiere decir que eventualmente un salario emocional y beneficios que se orientan a mejorar la calidad

de vida de los oferentes permiten ser un atractivo para los postulantes. En ese sentido, según lo expuesto por Madero (2019):

La finalidad de cumplir con una serie de aspectos para que sean atractivas a las nuevas generaciones que están en busca de colocarse en las distintas posiciones existentes en la organización, con esto es necesario mencionar que las empresas deben de ir adaptándose a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones (p. 15).

Además, el salario emocional expuesto en los últimos años habla de brindar alternativas para mantener un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, algo que, en definitiva, es necesario con los cambios generacionales. Por lo tanto: “El salario emocional es una de las claves fundamentales para fidelizar al talento a nivel empresarial” (Hurtado *et al.*, 2021, p. 2).

Algunas entidades realizan esfuerzos que se orientan a crear convenios con clientes, a elaborar jornadas de trabajo segmentadas o incluso a dar opciones de realizar teletrabajo como alternativas que fomentan la retención del personal en general. Por ende, la retención de personal y sus estrategias deben ir unidas a la organización del tiempo y la productividad, porque basta encontrar el mejor talento humano y ser competitivo en un mercado laboral transversal y complejo a la economía existente.

Rotación de personal y sus efectos en la organización

Según algunos puntos expuestos en este documento, se debe visualizar que existen distintas aristas que conectan e influyen en la gestión del personal de manera global. Como se ha dicho, el desarrollo de una gestión adecuada de personal permite mantenerlo motivado y satisfecho, lo que da puntos extras a las actividades gestionadas con un clima organizacional adecuado, junto con una compensación variable.

En ese sentido, los efectos de la rotación del personal se ven influenciados por los altos índices de rotación que se presentan por procesos de contratación mal ejecutados, por ejecución inadecuada de labores asignadas e incluso por procedimientos de capacitación inexistentes. Además: “La rotación laboral no solamente debe verse como un efecto negativo de la administración de una organización, también se puede ver rotación laboral voluntaria, sin ejercer fuerza o bajo valor al trabajador” (Martínez, 2021, p. 23).

En ese mismo orden de ideas, los efectos de la rotación de personal afectan a todos los niveles de la empresa, puesto que la primera necesidad de un cliente es ser atendido por el personal de la entidad contratada. Es entonces que la rotación de personal en algunos contextos laborales se conceptualiza como de interés, pues es el factor incidente principal cuando las gestiones de los mandos se ejecutan de manera errónea.

Ahora bien, los efectos de la rotación de personal no solo son formas de evidenciar un problema, pues, en ocasiones, algunos modelos de negocio usan este enfoque para mezclar personal de manera constante, para reducir costos a largo plazo desde una visión económica en la gestión de garantías.

No obstante, en términos generales, estos efectos de rotación de personal se visualizan como algo negativo, puesto que al mantener altos índices, la afectación en la productividad desgasta a los empleados actuales, para gestionar en ellos la visión de cambio a otros empleos. Lo anterior al considerar que:

El mercado económico estimula la rotación positiva o negativa de los trabajadores y genera salidas como lo es la tasa de desempleo, porcentajes de vacantes disponibles, y se relaciona directamente con los elementos del individuo que constantemente percibe los

cambios en este mercado en busca de puestos alternativos, obtención de logro y motivación a la desvinculación laboral (Martínez, 2021, p. 27).

Es decir, los efectos de este problema se reflejan en el constante ausentismo laboral, así como en la deserción en algunos casos cuando los procesos de contratación son menos estructurados o la calidad de contratación radica en solo completar un equipo de trabajo.

Chiavenato (2019) señala que:

Los efectos de la rotación de personal se basan en tres tipos primarios relacionados con reclutamiento y selección, documentación, provisiones, lo afín con despidos o renunciaciones. Secundario se afecta en los niveles de productividad, actitud del personal, inversión e incrementos en capacitaciones el terciario costo se expresa en una percepción de imagen y pérdida de calidad en la productividad de la organización afectando los demás procesos que se ejecutan (pp. 122-123).

Por consiguiente, los efectos de la rotación de personal no son causas directas, sino:

El efecto de algunas variables externas e internas. entre las variables externas están la oferta y la demanda del mercado laboral, la situación económica del país, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otras. algunas variables internas son errores de aceptación o de rechazo en la selección de personal, las políticas de sueldos y salarios, las prestaciones que ofrece la organización, el modelo administrativo, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, el diseño y la valuación de puestos, las relaciones con los compañeros y superiores, las condiciones físicas, sociales, culturales y psicológicas del trabajo (Álvarez, 2020, p. 42).

Teoría de género

Postulados del género

Actualmente, la diversidad de género es uno de los temas de mayor interés en los espacios de conversación en lugares públicos y privados. Sin embargo, hablar de género es hablar de aspectos sociales que se relacionan con las dominancias que la sociedad suele dictar en las diferentes actividades de la función social.

En ese sentido, es necesario considerar aquellas relaciones sociales como el interés categórico y subjetivo por el cual algunos fenómenos sociales se desarrollan. Es entonces donde nacen aquellas diferencias entre si el género femenino o el masculino pueden desempeñar actividades del mismo tipo. De ese modo, es necesario consolidar lo que, para efectos del presente estudio, se visualiza como género masculino. Según Núñez (2016):

Los hombres y las masculinidades, [...] atienden a la manera en que el sistema sexo género (este sistema de ideologías y prácticas, personales e institucionalizadas, que actúan sobre el cuerpo humano definiendo el sexo, el género y el deseo, así como sus formas legítimas, naturales, morales, saludables o bellas de existencia) opera en los sujetos definidos desde su nacimiento como varones y en los que se tiene una expectativa de comportamiento masculino (p. 27).

Por consiguiente: “La discriminación positiva o inversa es aquella medida dirigida a un grupo determinado, con la finalidad de erradicar o prevenir una discriminación o compensar las desventajas” (Naranjo, 2022, p. 167).

Lo expuesto en los párrafos anteriores se puede visualizar como una conceptualización del género masculino con atribuciones biológicas de diferenciación de genitales masculinos. Por

lo tanto, para el investigador, este trabajo busca establecer una relación entre actividades laborales más orientadas a un género, posicionándolo como el de mayor estabilidad en los modelos de negocio para tareas de atención al cliente.

En consecuencia, al ser un proceso investigativo, la segmentación entre género solo se esboza desde una perspectiva subjetiva, a partir de una posición general igualitaria en condiciones sociales, económicas y profesionales.

Género masculino

La gestión de cualquier actividad que se realiza, ya sea por un hombre o una mujer, implica una forma de igualdad generalizada. La situación se ha fortalecido tras los años en que entidades y grupos colectivos han buscado cómo establecer una igualdad social para ambos géneros.

En ese sentido, cuando se habla o se exponen situaciones sociales donde intervienen ambos géneros, es difícil dilucidar esa línea de interacción igualitaria. Por ejemplo, se habla mucho sobre la eficacia de mujeres que ejercen mandos medios o puestos gerenciales, sin embargo, se plantea poco en la rutina social, cómo en algunos trabajos, el hombre tiende a ser menos considerado para ejecutar labores en puestos de atención al cliente.

En efecto, el patrón mencionado permite visualizar cómo las diferencias en habilidades pueden estar presentes. No obstante, dicha categoría es subjetiva desde un posicionamiento social igualitario.

Además, es pertinente considerar que: “Los estereotipos de roles de género dentro de una organización se refieren a las percepciones preconcebidas y a menudo simplificadas que existen

sobre los comportamientos, las competencias y las expectativas asociadas a las personas en función de su género” (Cabrera, 2023, p. 23).

Por otra parte, si se lleva a un proceso de escrutinio actual, difícilmente se evidencia el problema, considerando que la eventualidad social interpreta que el género masculino es quien desempeña un papel más de poder. Esto puede influir en cómo algunos roles se interpretan desde la necesidad de control, poder y exposición de proveedor social.

De los anteriores planteamientos se puede deducir que la representación del género masculino en la encuesta continua de empleo, IV trimestre 2023, refleja datos de población desempleada del 6.8 %, dicho dato representa 95 019 hombres. En contraparte, el género femenino mantiene un porcentaje de 8.2 % para 68 865 mujeres desempleadas. La estructura laboral refleja una diferencia que puede ser considerable, pero no muestra el cambio de empleo o los motivos de salidas. No obstante, son datos que si se comparan con población subempleada, las mujeres reflejan mayor participación con 44,968 mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).

Al considerar lo expuesto en el párrafo anterior, es relevante englobar y visualizar que se puede mantener mayor estabilidad para las mujeres en el ámbito laboral. Esto a pesar de que el reflejo de mayor desempleo se visualiza en los hombres.

Empresa centro de llamadas Resuelva

Naturaleza de la organización

Compañía regional con más de 20 años de experiencia en la administración de carteras de crédito, ventas por teléfono y domiciliarias, administración de clientes VIP, entre otros servicios.

Direccionalidad

Misión: facilitar con excelencia, honradez, prontitud y especialización, servicios y soluciones que nuestros clientes necesiten para obtener la mayor rentabilidad de sus actividades empresariales, procurando una mejor calidad de vida para nuestros empleados y accionistas.

Visión: ser una empresa siempre líder, eficaz, versátil e innovadora, acorde con el tiempo en los servicios que brindamos a nuestros clientes, para mantenernos como la primera opción de asociación de estos.

Estructura organizacional

El modelo organizacional consiste en una Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Informática y una Gerencia de Operaciones encargada de los procesos técnico-operativos que se gestionan en la organización.

Centro de llamadas Resuelva, Paseo Colón, San José

La empresa desarrolla operaciones en la región de Centroamérica en sus sedes de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Guatemala. No obstante, en Costa Rica inició su actividad económica el 5 de abril de 2013. Dichas gestiones comenzaron con 10 colaboradores y, a través de los años, con el crecimiento de la entidad, se ha consolidado en el mercado laboral y comercial con un total actual de 215 personas que ejecutan funciones en su sede de Costa Rica, ubicada en el Paseo Colón, San José.

En ese sentido, la organización realiza seguimiento a procesos de trabajo con clientes nacionales y regionales, tanto en la gestión de procesos de administración de clientes como en la

validación de funciones de cobranza y gestiones técnicas o de servicio al cliente o auditorías.

Para efectos del trabajo investigativo, solamente se toma la sede de Costa Rica.

Personal masculino

En cuanto a los puestos de trabajo que se ejecutan en la organización, se encuentran puestos operativos, administrativos y gerenciales. Para efectos del presente estudio, se toma como representación el personal masculino que se desempeña en puestos de gestores de cobros, gestores de *call center*, analistas de crédito y digitadores. Los puestos de trabajo mantienen una descripción general que se detalla a continuación:

- Gestores de cobros: gestionan el contacto telefónico, con la finalidad de realizar contactos efectivos con clientes en estado de pendientes o retraso en pagos a diversas entidades.
- Gestores de *call center*: validan la información por medio de llamadas telefónicas para adquirir servicios o validar información para procesos de crédito o ventas.
- Analista de crédito: proceso analítico de revisión de información para establecer criterios de aprobación o rechazo de solicitudes de clientes en la adquisición de servicios comerciales o de algún tipo.
- Digitadores: validación de la información a través de plataformas digitales para ingresar gestiones y solicitudes para un preanálisis de venta o adquisición de servicio.

Capítulo III. Marco metodológico

En el siguiente apartado se describen los procesos metodológicos y técnicas que se utilizan durante el proceso investigativo del presente trabajo. Por lo tanto, se describen los aspectos que esbozan el enfoque empleado.

Enfoque de la investigación

La investigación se realiza mediante un enfoque cualitativo. Hernández *et al.* (2014) se refieren al enfoque como el proceso de: “Examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p. 358).

En cuanto al paradigma por utilizar, es interpretativo humanista, que se define por algunos autores como el que: “Se centran en las características individuales del sujeto más que en lo caracterizarle, aceptan que la realidad es dinámica, múltiple y holística y cuestionan la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada” (Walker, 2022, p. 22). Otra definición es la de Bautista (2011), que sugiere que el paradigma cualitativo-interpretativo tiene como función:

Revelar el significado de las formas particulares de la vida social mediante la articulación sistemática de las estructuras de significado subjetivo que rigen las maneras de actuar de los individuos. Bajo esta tradición la realidad es un constructo social: la realidad social no es algo que exista y pueda ser conocido con independencia de quien quiera conocerla (p. 14).

Respecto a la definición de paradigma y enfoque, se consideran pertinentes al proceso investigativo por su relación social y subjetiva, puesto que la temática se visualiza como un estudio descriptivo de hechos sociales integrales.

Método de la investigación

El trabajo por realizar se aborda con un diseño fenomenológico que, de acuerdo con Hernández *et al.* (2011), sugiere que: “El diseño fenomenológico se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados” (p. 515).

Por consiguiente, es necesario conocer de manera segmentada, desde una visión de características fenomenológicas interpretativas, las estrategias que se pueden emplear o diseñar para disminuir el hecho social descrito en párrafos anteriores.

Fuentes de información

Para efectos del estudio, la información se obtiene por medio de fuentes primarias, secundarias y terciarias. En ese sentido, se plantea una revisión en bases de datos como Google Académico, Esbco, Dialnet, Kimuk, Scielo, Redalyc y Elibro.

Por lo tanto, se utilizan trabajos, por ejemplo, tesis para obtención de grados, artículos científicos, libros electrónicos o físicos, entre otros. No obstante, también otras fuentes por utilizar son las entrevistas a personas expertas en el Área de Recursos Humanos y que se relacionan con temas de retención de personal.

Participantes

Se definen como muestra, o bien para efectos de la definición empleada por Hernández *et al.* (2014) a participantes como: “El proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos,

comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384). Para efectos del estudio, se cuenta con participantes de la empresa Resuelva S. A. que cumplan con los siguientes criterios:

Criterios de inclusión

- Personal activo en la empresa en puestos de gestor de cobros, gestores de *call center*, digitadores y analista de crédito.
- Personal masculino (hombre).
- Personal con un mes o más de laborar en la empresa.

Criterios de exclusión

- Personal inactivo en la empresa en puestos de gestor de cobros, gestores de *call center*, digitadores, analista de crédito.
- Personal femenino (mujer).
- Personal con menos de un mes en la organización.

Categorías de análisis

En cuanto al proceso de selección de categorías o subcategorías, estas se desarrollan desde la perspectiva de la flexibilidad que permite la investigación cualitativa. Es decir, se identifican aspectos relevantes del tema investigativo que permiten crear categorías y subcategorías de análisis (Rojas Gutiérrez, 2022).

Otra definición relacionada con las categorías de análisis es la expuesta por García *et al.* (2020), quienes indican que dichas categorías se conforman: “Organizando segmentos de información en unidades de análisis, códigos y categorías. Comprendiendo el contexto que rodea a los datos, y dándoles sentido” (p. 97).

En el presente estudio se determinan dos categorías de análisis, las cuales se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 1

Categoría de análisis A, factores que afectan la rotación de personal

Definición conceptual	Subcategorías	Definición instrumental
Chiavenato (2019) señala que “los efectos de la rotación de personal se basan en tres tipos primarios relacionados al reclutamiento y selección, documentación, provisiones es decir lo afín con despidos o renuncias. Secundario se afecta en los niveles de productividad, actitud del personal, inversión e incrementos en capacitaciones el terciario costo se expresa en una percepción de imagen y pérdida de calidad en la productividad de la organización afectando los demás procesos que se ejecutan” (pp. 122-123).	Estabilidad laboral Rotación de personal masculino Clima organizacional Estereotipos laborales	Entrevista en profundidad al personal administrativo jefaturas.
“Los estereotipos de roles de género dentro de una organización se refieren a las percepciones preconcebidas y a menudo simplificadas que existen sobre los comportamientos, las competencias y las expectativas asociadas a las personas en función de su género” (Cabrera, 2023, p. 23).	Estereotipos laborales Rotación de personal masculino	Preguntas para jefatura de Recursos Humanos – Jefatura de departamento de Cobros o Crédito. Entrevista a profundidad 2 preguntas. Entrevista a profundidad profesional relacionado con el Área de Recursos Humanos

Tabla 2

Categoría de análisis B, estrategias que intervienen en la retención de personal

Definición conceptual	Subcategorías	Definición instrumental
<p>“La finalidad de cumplir con aspectos para que sean atractivas a las nuevas generaciones que buscan colocarse en las distintas posiciones existentes en la organización, por lo que hay que mencionar que las empresas deben adaptarse a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones” (Madero, 2019, p. 15).</p>	<p>Motivación laboral Desarrollo y carrera profesional Sistema de compensación</p>	<p>Entrevista cualitativa a grupo focal, 3 personas operativas.</p>
<p>Marcelo <i>et al.</i> (2019) indican que: “La retención del personal “busca las personas que laboran puedan desempeñarse correctamente y permanecer en la empresa por mucho tiempo, mostrando las capacidades aprendidas” (p. 5).</p>	<p>Sentido de pertenencia laboral masculino Estereotipos laborales</p>	<p>Grupo focal de 5 personas 3 preguntas.</p>

Instrumentos

Con el instrumento que se emplea el investigador construye una herramienta cualitativa. Esto permite fundar preguntas abiertas que se relacionan con la teoría y así analizar e identificar los factores que afectan a la retención de personal masculino en el centro de llamadas Resuelva.

En cuanto a la revisión de las entrevistas en profundidad y grupo focal, se validan tres profesionales expertos para exponer instrumentos verificados y con fiabilidad para la aplicación. Por lo tanto, se puede definir que: “La evaluación mediante el juicio de experto consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Almenara *et al.*, 2013, p. 14).

Por otra parte, Hernández *et al.* (2018) definen la validez de expertos como el: “Grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 235). Por ende, en la **Tabla 3** se detalla la información referente de los expertos que realizaron la validación de instrumentos:

Tabla 3*Validación de juicio de expertos*

Nombre de profesional	Empresa	Experiencia formación académica
Karen Camacho Jiménez	Empresa privada	Profesional con más de 12 años de trabajar en procesos de capacitación, supervisión y desarrollo de personal en entidades de <i>call center</i> .
Greysse Barrantes Arias	Empresa privada	Profesional con 6 años de trabajar en procesos de recursos humanos, capacitación, políticas, reclutamiento y selección.
Nancy Román González	Universidad Central	Profesional con 15 años de trayectoria laboral, en áreas de la psicología y administración, en educativa, clínica y laboral.

En cuanto a las técnicas por utilizar en la recolección de datos, se emplea una entrevista en profundidad y un grupo focal con las personas participantes, debido a que: “Como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad de los mismos” (Hernández *et al.*, 2014, p. 403). Además, se consideran pertinentes porque facilitan respuestas abiertas y construidas en la experiencia en el caso de las entrevistas. Por otra parte, la entrevista permite construir un análisis basado en la percepción que los participantes tienen de acuerdo con el tema en estudio.

- Grupo focal.
- Entrevista en profundidad.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Triangulación de datos

Para el análisis de datos se considera relevante la triangulación de datos. Esto se debe a que en el estudio se toman en cuenta tres áreas pertinentes, las cuales se establecen desde la teoría abordada en el marco teórico, la información facilitada en las entrevistas en profundidad y, por último, los resultados que se recolectaron de las personas participantes del grupo focal.

En ese sentido y de acuerdo con Forni y De Grande (2020): “La triangulación de datos (ya sea en el tiempo o en el espacio) implica implantar diferentes estrategias de recolección de datos, con el fin de contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, abordando el mismo fenómeno” (p. 166).

Esto facilita a las personas investigadoras contrastar los factores del tema que se investiga y conocer esa afectación que se puede tener en el momento de retener al personal masculino. Es decir, la triangulación de datos permite comprender de mejor manera el planteamiento final del plan de acción por proponer.

Capítulo IV. Análisis de resultados

En el siguiente apartado se describe el análisis que llevó a cabo el investigador. Dicho proceso incluye dos entrevistas en profundidad del personal administrativo (jefaturas) y un grupo focal donde se recolectó información referente al tema en estudio. Asimismo, se puede señalar que es relevante evidenciar la percepción individual de las personas participantes y profesional para poder unificar un análisis integral de los datos recolectados con la teoría.

Para empezar el proceso de análisis se debe aclarar que, con el fin de mantener un estricto orden y un manejo adecuado de la confidencialidad de los sujetos participantes, se asignaron en las entrevistas en profundidad claves de identificación. Para esto se consideró al primer entrevistado como *Administrador A* y *Administrador B* y, en cuanto al grupo focal, se designaron claves descritas como *Participante A*, *Participante B* y *Participante C*.

Por otra parte, el grupo focal se realizó el día 25 de mayo de 2024. Para efectos de las entrevistas en profundidad, una se llevó a cabo el día 29 de mayo y otra el 31 de mayo de 2024. Tanto el grupo focal como las entrevistas se grabaron por medio de la grabadora de voz del celular y con el debido consentimiento informado de cada participante (ver el Apéndice 1 y el Apéndice 2). Los Apéndices 3 y 4 son referentes al grupo focal y a las entrevistas en profundidad).

Categoría de análisis A: factores que afectan la rotación de personal

A continuación, se describen las interrogantes y observaciones de las personas participantes. La primera subcategoría se relaciona con la estabilidad laboral, donde se consulta desde la postura del participante, describir los aspectos que favorecen la estabilidad laboral en la organización del personal masculino.

Participante A:

No sé, siento que se apoya bastante bien tanto obviamente en áreas laborales como tal como verdad incluye el ámbito masculino, todo verdad el tipo de apoyo como tal y la forma en la que uno recibe el apoyo tanto ya sea jefes como tal o supervisores o del departamento de recursos.

Participante B:

Lo que yo diría en sí es como algo similar que el apoyo que le pueden brindar a uno y la posibilidad de que uno mantenga para poder comisionar, o sea, que eso depende más que todo de lo que vaya a hacer uno y no se va a mantener dentro de un mismo estándar de dinero y cuál va a mantener y que es lo que le ayudaba a uno a estar ser siguiendo por acá.

Participante C:

Yo lo veo también de la parte de lo económico, comisiones, bonos y demás, en una parte también creo que fundamental para que uno esté en algún puesto de trabajo, que lo que uno hace también tiene una cierta bonificación y que sea estable y que usted pueda ir de alguna manera poder aumentar esa capacidad económica más que todo así lo veo yo.

Como se puede inferir, lo expuesto por las personas participantes concuerda en que el apoyo y seguimiento son aspectos que se valoran en la organización, siendo algo particular reflejado como agregado al factor económico que mencionan los participantes B y C.

En ese sentido, en efecto, el factor de estabilidad laboral se puede considerar por las relaciones interpersonales y seguimiento que generan los mandos medios, dejando en segundo lugar la compensación más allá de solamente un salario y sus agregados.

Por otra parte, autores como Montilla *et al.* (2021) hacen referencia a que: “Un sistema de compensación está orientado a lograr trabajadores satisfechos, retener buenos talentos” (p. 3). Esto reafirma que, a pesar de colocarse en segundo lugar de acuerdo con las personas participantes, es importante para ellos.

En todo caso, también es relevante considerar que la buena gestión del personal y su trato como equipo prevalece. Tal como afirman Halanocca *et al.* (2019): “El reconocimiento debe ser directamente proporcional a los logros alcanzados por los trabajadores” (p. 30) y es importante desde el aspecto motivacional.

En cuanto a la segunda interrogante, que se refiere a “¿Cuáles factores considera que intervienen en el personal masculino y no en el personal femenino para decidir buscar nuevas opciones laborales o renunciar a la organización?”, las personas participantes refieren lo siguiente:

Participante A:

No, yo creo que yo para tal vez pensar en cambiar o demás. Debo pensar en que tal vez estas condiciones me favorecen más en otro lugar y por el hecho de irme o razón que me pueda dar la empresa cuando de irme, tal vez es que no, eso tal vez que se contradigan en lo que establecen a veces, pero creo que principalmente sería como algo que me beneficie en otro lugar, más de lo que me diga. La parte económica, tal vez horarios y tal vez, si más que todo, poniéndole que la parte de tiempo y la parte económica, tal vez para tener

más chance de estudiar o crecer en otras áreas.

Participante B:

Yo lo más importante que he visto es que normalmente conseguir otro mejor empleo, un empleo donde, diay, puede recibir más dinero y de manera estable y también a gente que en sí viene ingresando y que no están muy acostumbradas a este tipo de trabajo y no se terminan acoplar, entonces terminan buscando algo en lo que están más acostumbrados es como los factores que yo he visto.

Participante C:

También digamos la parte que uno busca muchas veces de la parte económica también hay unos factores de como tranquilidad y estrés más que todo a la hora de tener tal vez algún tipo de supervisión jefe en la parte del ambiente laboral también puede influir porque podemos dar un lugar que tenemos ganando bien pero el ambiente laboral es horrible entonces entre ese estrés del ambiente laboral el propio trabajo a veces uno también puede decir que es un lugar que tal vez ganan un poco menos tal vez no tan significativo tan diferente porque obviamente no te vas a ir de un lugar a ganar mucho menos sólo por la tranquilidad si no es que tener esa parte económica bien pero que el ambiente laboral y lo que está a la parte del trabajo no sea tan, tan, tóxico de cierto punto.

De las evidencias anteriores, las personas participantes señalan argumentos que se enfocan en una posibilidad de cambio de trabajo en tres posiciones, las cuales pueden ser un mejor salario, horario y ambiente laboral. No obstante, las características que también resaltan son que la adaptación a los trabajos es algo que se dificulta para algunas personas debido a la transición que tienen al nuevo empleo.

En consecuencia, parte de lo mencionado no dista mucho de la realidad de muchas organizaciones, donde los periodos de adaptación y capacitación son cortos, sin evaluación constante. Lo anterior puede incidir en el momento de cambiar de empleo.

Otro aspecto de interés es que los candidatos resaltan que no necesariamente un alto salario puede significar un ambiente de trabajo sano. Lo que sí queda claro es que la posición de las personas participantes concuerda en que para dimitir de la empresa debe ser por una oferta de empleo que se ajusta más a una remuneración mayor al igual que el tiempo de horarios.

Además, algo que coincide con lo mencionado por el participante A se relaciona con lo que señalan González *et al.* (2020): “Generar confianza con el trabajador, fidelizar a los recursos humanos potenciales y por consecuencia, disminuir la deserción en el trabajo” (p. 22). Este punto resulta de interés, al demostrar que el participante considera que, en algunas ocasiones, las empresas ofrecen una serie de pautas que al final no terminan siendo transparentes, lo que da como negativa una posible renuncia silenciosa.

Por otra parte, en la subcategoría de clima organizacional se consultó: “¿Cuáles aspectos considera que son los más relevantes para el clima organizacional?”, a lo que señalan:

Participante A:

Yo creo que el tema de la confianza que tal vez le dices de verdad la confianza a uno de que uno se vaya desenvolviendo, de que igual no se equivoque con toda la empresa y que le vayan retroalimentando, entonces yo creo que la confianza y también siento yo que de igual forma el hecho de que no estén tan encima de uno, o sea, tal vez con más tranquilidad, yo creo que vendría siendo lo mismo, también es hacer un ambiente sano para que no se pueda desenvolver mejor.

Participante B:

Es como, por decirlo de una manera, no hacer el trabajo tan pesado, o sea, también al realizar uno su trabajo que se vea en sí recompensado, ya sé de una otra manera, también haciendo otras actividades, o sea, no solo, empuncharse por lo que se viene haciendo en el trabajo.

Participante C:

Sí, en parte también es sentirse valorado en lo que es ese tema, y muchas veces también dar ese tipo de motivación, y como decía también participante a ese seguimiento, poder retroalimentar muchas veces, y no sentirse abandonado, muchas veces uno está en un trabajo donde nadie le dice, si lo estás haciendo bien, si lo estás haciendo mal. de pierdes es también incentivar hasta cierto punto una competitividad sana porque a veces llegas a un punto de que no sientes que te está dando más el trabajo en un estado de como relajación y cuando te das cuenta estás como aburrido entonces también incentivar por ahí para mí para mi gusto también es parte de esa motivación eso sentirse parte de la empresa también muy importante.

Los aspectos que argumentan las personas participantes tienen una relación general, visualizando que parte del clima organizacional es una valoración de satisfacción de la empresa hacia el personal. Además, se refleja que parte de este clima se relaciona con la gestión de actividades, buen trato, seguimiento y apoyo.

Por otra parte, el considerar que el trabajo no es tan pesado puede ser referente a que el ambiente laboral sea amigable para los equipos de trabajo. Sin embargo, desde los postulados teóricos también se debe valorar que el clima organizacional se mide acorde con la satisfacción

del personal con la empresa, algo que puede distar de la concepción general de clima organizacional en las personas colaboradoras.

Lo que también resulta de interés es la percepción que se tiene de que un clima organizacional bueno se trabaja desde actividades en los centros de trabajo. Algo que no es lejano de la realidad, pero que se esboza desde una arista muy diferente desde lo administrativo y operativo del personal aparentemente.

Por otra parte, según Alvarado (2024), el clima organizacional: “Comprende el significado que los empleados atribuyen a sus experiencias sobre el funcionamiento, los procedimientos y los valores del entorno de la organización, todo en un intento de dar sentido a estas experiencias” (p. 29).

Lo anterior evidencia la relación de argumentos que coexisten entre la teoría y las posturas de las personas participantes, lo que resume que el clima organizacional no solo debe evaluarse por la gestión de actividades de ambiente sano, sino también por enseñar a conocer los niveles de satisfacción que se tienen con la empresa. En esa misma línea también se consultó cómo las personas participantes describen las relaciones entre jefaturas y colaboradores:

Participante A:

Yo creo lo que yo siento y lo que yo he podido como vivir acá es bastante bonito en el hecho de que todos nos llevamos bien no existen como ciertos desacuerdos entre el grupo de trabajo existe buena confianza buena comunicación también tenemos como ese tipo de espacios para compartir y no solamente sentarnos en el trabajo sino que también se vacila se comparte se habla y no a veces como que no se diferencia entre verdad relación como tal obviamente siempre va a haber una diferencia entre un jefe y compañero de trabajo

pero a nivel de clima de trabajo que se puede se vuelve con todos creo que no es mucha diferencia siempre existe como esa confianza para comentar algo para preguntar y para no sé eso mismo verdad la misma confianza que lo motiva a hacer bien el trabajo.

Participante B:

Si a mí en cuestión que sería en único y con relación a las jefaturas si pienso que sería una relación bastante bien de aquí bueno en sí uno puede tener ciertas opiniones y demás tener ciertas cosas que decirles a ellos y le toman en cuenta o no lo que van a decir, o sea, brindar su atención, su tiempo, para poder este poner atención a lo que uno ocupa en su momento, poderles decir también de seguir el apoyo que le brindan a uno y también en sus momentos, cuando uno lo más lo requiere, son los más importantes que yo diría, de verdad, es lo que se recalca.

Participante C:

Con el tema del ambiente laboral siento que se ha mejorado mucho, que tiene mayor interacción entre el personal y también, a veces, muchas veces, hasta dentro de otras áreas, una experiencia anterior, muchas veces, cuando tienes proyectos diferentes y los proyectos no se hablan entre ellos y a veces pasa que hay una rivalidad tóxica que en vez de ser sana, más bien, no le hablo al otro porque no me agrada, no me cae bien. y es algo que siento que ha mejorado mucho y ahora no se ve tanto, y obviamente hay casos de casos, pero siento que ya la inteligencia en los proyectos y además ha mejorado mucho, entonces es mucho mejor ahora esa parte.

En cuanto a las relaciones entre jefaturas y colaboradores, las personas participantes coinciden en que el trato y la escucha son positivos y hasta cierto punto asertivos con las

relaciones de los mandos medios. No obstante, el participante C hace referencia a que las relaciones entre jefaturas y personal han cambiado positivamente.

En consecuencia, se puede inferir: “Que los espacios laborales en su mayoría van a implicar establecer relaciones sociales, la calidad de las relaciones interpersonales en el contexto laboral puede generar un conjunto de reacciones en las personas” (Bejarano, 2019, p. 314). Por lo tanto, dichas formas de interactuar entre grupos debe revisarse y evaluarlas la organización para poder trabajar en cambios funcionales que mejoren la dinámica de grupos, tal como se argumenta en las posturas de las personas participantes y la teoría.

En cuanto a la subcategoría de estereotipos, se realizaron tres consultas con el fin de conocer la postura y experiencia de las personas participantes. La primera interrogante es: “¿Cuáles son los principales estereotipos que surgen al contratar hombres o mujeres en puestos de trabajo de *call center*?”

Participante A:

Sí, se ve más al hombre trabajando en otro tipo de puestos, no sé, tal vez que requieran fuerza. que requieran de más trabajo físico que mental, más que todo, verdad, como ejemplos puntuales, pero si se ve más a un hombre, verdad, trabajando incluso, como digo, en trabajo físico, que lo quieren estar todo el día, por ejemplo, manejando un carro o que se ve más común en un hombre, se ve más en, no sé, tal vez, tipo, trabajo de bodegas, trabajos donde requieren más trabajos de físico, verdad, que de análisis, la mujer es un poco más de analizar, de tal vez estar sentado frente, eso mismo, verdad, tal vez una computadora o atendiendo alguna persona por el estereotipo, de que la mujer empatiza más o se relaciona de una mejor forma con una persona.

Participante A:

Creo yo eso de plantarse, a tener como un tipo, una forma o voz o claridad, talvez fuerte, que sea estable, que tenga confianza, que sea un poco más brusco, tal vez por decirlo así, verdad, un poco de servicio al cliente, pero es obviamente con la base de ser alguien con su confianza o tener un tono de voz fuerte, por decirlo así, depende del puesto que se esté desarrollando, el tema de hablar claro, tal vez de intimidar un poco, verdad, entre comillas, pero creo que es como lo que yo he visto, en sí, para hacer un resumen, hablar claro, tener confianza y tener como fuerza a la hora de hablar y carácter, por decirlo así.

Participante B:

Sí, normalmente es que los hombres se le ven más en trabajos que serían de fuerza, verdad, de cual requiera cargas pesadas, como decías, de verdad, que sería en bodegas y, ya sea, cargando cosas pesadas, sobre todo, verdad, porque sí de lo que se mantiene al hombre, con el estereotipo, es decir, que se mantiene con más fuerza, verdad, el cual es sobre todo lo que se mantiene, verdad, este, por eso es que hay personas, hombres, verdad, que vienen de ese tipo de trabajo y después les cuesta mantenerse, ya que están acostumbrados a ese tipo de trabajo que se mantenía y no, no se terminan de acostumbrar de, ya tanto tiempo, verdad, sin movilidad.

Participante B:

Sí, bueno, normalmente es difícil tener una voz muy clara, normalmente lo que yo he visto es que se contrata muy poco lo que viene siendo personas extranjeras más que todo, imagino que es porque tipo de acento y demás, verdad, este y también, y más, tal vez, pues si puedes decir, depende de la zona en cual vive, verdad también diría, que tanta

facilidad tenga para transportarse al área de trabajo.

Participante C:

En esa parte del trabajo, a veces, fuera de la parte de los trabajos de fuerza y demás también, muchas veces, se nota en las partes gerenciales que tal vez, en la pirámide de trabajos que, realmente, hay hombres, pero es parte también de ese estilo, el hombre, tomar más riesgos. a la hora laboral de esa toma de decisiones, muchas veces nosotros somos un poco más impulsivos y tal vez no impulsivos, pero tenemos el hecho de tomar más riesgos, a la hora de tal vez tomar una decisión tal vez mucho más rápida, que muchas veces comparación a una mujer puede tocar temas hasta emocionales, que te puede hacer perder diferentes situaciones, entonces el hombre muchas veces tiende a hacer un poco más, trata de hacer un poco más lógico a la hora de tomar una decisión y más rápido porque a la hora de tomar ciertas decisiones, a veces vemos beneficios contra consecuencias, entonces ahí podemos tomar hasta una mejor decisión hasta cierto punto dentro de un ambiente laboral y muchas veces a mujeres por no tomar, no ver esa parte de riesgo contra beneficio, se van a parte sentimental y tal vez te puede perder dentro del área de la empresa, entonces por eso a veces encontramos esa parte y ya obviamente recalcando los temas de fuerza y lógicamente por todo tema anatómico y más y nosotros estamos sobre esa área pero ya en la parte gerencial yo creo que esa diferencia entre tomar riesgos contra ser un poco más pasivo a la hora de tomar decisiones es donde puede diferenciar ciertas áreas de hombre porque yo he visto en parte gerencial en donde en la pirámide, en la parte principal está un hombre pero en las siguientes áreas tienes a tener muchas mujeres porque muchas veces tal vez son un poco más organizadas pero a la hora de tomar decisiones necesitas alguien que sea un poco más impulsivo con esa

experiencia y que pueda tomar decisiones a veces arriesgadas o decisiones que no le gusten a todos pero que en ese caso correspondiente va a beneficiar y en ese caso sería la empresa entonces por ahí es que muchas veces en estas áreas vemos más hombres además de que somos mucho más competitivos entonces por ahí también tendemos a buscar siempre mejorar de tal vez vencer a otro compañero, tal vez no de manera mala pero tratar de ir avanzando sobre esa área hasta económica.

Participante C:

Conuerdo con ellos en la parte de la voz, que quieren ser como, que, en estereotipada, que uno tiene que ser como más brusco la hora de hacer el contacto y todo lo que hacemos. Pero también hay otra parte de, como, es más estereotipado en el sentido de que tal vez el hombre tiende a ser un poco más independiente y cree que no puede haber tantas indicaciones a comparación a contratar a una mujer que podría ser un poco más anuente a tomar más de esa área de retroalimentaciones y demás. A veces tienden que creen que uno es hombre y tiene esa competitividad. uno cree que ya lo sé y por esa parte no, no se ve tanta contratación de ese tipo porque muchas veces buscan esa área de servicio al cliente y que pueda tal vez ser un poco más ruda pero que tenga ese balance y creen que muchas veces los hombres no la tenemos que no afectamos esa parte de servicio al cliente cuando realmente no es así.

En las consideraciones de las personas participantes resulta de interés la visión que expresan los participantes *A* y *B*, debido a que argumentan que los hombres suelen trabajar más en empleos de mayor esfuerzo físico, muchas veces más dinámicos en postura. De forma similar, el participante *C* expresa que también se resalta más al hombre en puestos de trabajo de mayor

toma de decisiones y que suele ser la diferencia posible de estereotipos en contraposición con la mujer.

No obstante, resaltan factores como el acoplamiento al trabajo, el sentido de riesgo y la competitividad que popularmente visualizan al hombre en condiciones de mayor fuerza. Sin embargo: “Los estereotipos de roles de género dentro de una organización se refieren a las percepciones preconcebidas y a menudo simplificadas que existen sobre los comportamientos, las competencias y las expectativas asociadas a las personas en función de su género” (Cabrera, 2023, p. 23). La postura de dicho autor refleja cómo de manera general en el personal operativo la concepción de estereotipo está presente en ellos.

Por consiguiente, el conocer desde la postura y experiencias de las personas participantes estos puntos de vista permite señalar algunas características que ellos concluyen son también diferenciadoras de estereotipos, como habilidades que tienen entre hombres y mujeres. Por ejemplo, el tono de voz, independencia, el acento y hasta el traslado que requieren al lugar de trabajo.

Las características mencionadas se reflejan muchas veces en el proceso de reclutamiento y aquellas competencias afines a los puestos de trabajo que ejecutan en el lugar donde laboran. Lo que quiere decir que las habilidades y competencias tienen un rol muy importante dentro de los estereotipos que se expresan socialmente en los centros de llamada.

En la segunda interrogante de la subcategoría se valida desde la experiencia de las personas participantes si *¿los puestos de atención al cliente pueden ser desarrollados por hombres?*

Participante A:

Bueno yo creo que sí, sí es, digamos servicio cliente es más de estereotipo de mujer pero contrata más mujeres por el tema de que son como más y tal vez atraen con la forma de ser con la voz y demás como que tienen más ese pegue por si decirlo así entrecomillas verdad a la hora de conectar con un cliente el hombre suele ser verdad un poco más directo y puede ser un poco más brusco por decir así pero creo que sí, sí el hombre tiene un poquito más de ser más llevadero tal vez de entrar un poco más en confianza con la persona que está atendiendo y creo que es en ese aspecto se puede desarrollar bien un hombre a la hora de atender a alguien verdad y puede estar en confianza ya sea hombre o mujer tal vez por la forma de ser que es un poco diferente.

Participante B:

Si en comparación con una mujer quizás con un cliente puede empatizar más con el cliente el cual a un hombre quizás hasta puede generar desconfianza además ya que hay situaciones que se dicen que es desde la misma prisión que uno lo está llamando entonces es un punto en el cual yo podría decir que serían más por detallar en sí ya que las mujeres tienen esa mayor facilidad.

Participante C:

Yo tal vez con el B en la parte de empatizar no concuerdo tanto porque nosotros también podemos llegar a ese punto empatizar, ¿qué es lo que veo yo a veces? Que nosotros a veces nosotros mismos nos encasillamos también a ese tono grave de voz entonces muchas veces pasamos necesitamos tal vez un poco más carismático porque las mujeres por tener un tono tal vez un poco para decir lo delicado puede llegar a la escucha del

cliente un poco más a menos por eso es que ahí tenemos nosotros más bien que ser más carismáticos a la hora de tratar de captar esa persona porque empatizar yo creo que todos podemos llegar a empatizar hasta cierto punto entonces creo que ahí tendríamos nosotros que hacer un cambio y llegar a ser más carismáticos, buscar maneras de captar a ese cliente o a esa persona para que nos escuche a nosotros y tal vez tener una mejor gestión en el momento.

En cuanto a la postura de las personas participantes, se evidencia que el estereotipo primario suele ser igual a la anterior pregunta de la categoría, lo cual refleja una concordancia con lo expuesto por Cardona 2023, quien refiere que: “Los hombres [...] con respecto a una ocupación dominada por mujeres están sujetos a riesgos de salida desproporcionadamente mayores, puesto que se ven sometidos a una fuerza centrífuga con capacidad de precipitar su expulsión” (p. 692).

Lo llamativo de esa postura es que se puede inferir que el proceso de empleabilidad designa roles ajustados socialmente, donde un género tiene mayor estabilidad que otro, factor que se menciona en los antecedentes del presente escrito.

En ese sentido, es relevante considerar cómo los mismos participantes señalan que el ser más empáticos y carismáticos es algo que pueden llegar a ser, pero que en menor medida, quizás se les desarrolla a los hombres en puestos de atención al cliente, o bien de centros de llamada.

Finalmente, la última interrogante de la subcategoría de estereotipos consulta por aquellos retos que surgen en el momento de brindar condiciones y compensaciones equitativas en el centro de trabajo:

Participante A:

Bueno, yo siento y yo pienso que de cierta forma un estereotipo muy grande que hay es que la mujer es más responsable que el hombre. Entonces suele, verdad, te influir mucho en que una mujer se toma más en serio el trabajo, la puntualidad, la labor que está haciendo como tal, y el hombre es más relajado, es más así llego tarde, es que puedo poner esta excusa o puedo poner esta otra. pero a la hora de ser equitativo, siempre y cuando, a la hora de desenvolverla la labor y usted tiene que ver los pros y los contra de cada genero para saber que eso le va a dar mayor efectividad, por ejemplo, depende que se está realizando, sacar los puntos fuertes del hombre, que tal vez la voz ya la hablará de manera un poco más brusca, directa y tal vez la mujer empatiza más, entonces, tal vez la unión de esas dos fuertes, tal vez, a la hora de lo que se puede valorar para contratar.

Participante B:

Sí, yo, bueno, en sí, a lo que yo creo, es que en sí, a la hora de brindar la atención al cliente, tal vez la mujer se puede ver sobre el cliente más amable, el cual, un hombre se puede ver desde un principio, verdad Entonces, es un punto que yo diría que, verdad Puede ser que a la hora de estar buscando este algún tipo de personal y demás, en sí a la hora de realizar la contratación la mujer se puede visualizar más amable más ese comprensivo que un hombre quien se viene iniciando en este tipo de área y desconoce verdad que como sería el trato de la persona.

Participante C:

Yo concuerdo en parte si lo que es la responsabilidad, muchas veces uno como hombre también al ser muy joven y volvemos al tema ese de estereotipos tendemos a ser más

impulsivos, quizá algo general que tenemos los hombres, un poco más impulsivos, entonces muchas veces tenemos esa falta de responsabilidad, estando demasiado jóvenes que si no me gusta este lado lo dejo y me voy, entonces por ahí se ha venido también, tal vez segado a cierto punto, porque, la mujer se va a hacer un poco más responsable a cierto punto, se ha buscado esa parte, entonces obviamente a nivel de empresa no me sirve estar contratando tantos hombres y contrato cinco se me van tres por irresponsabilidad, entonces por ahí tenemos esa parte, lo que sí hay que hacer es como validar un poco más el perfil de la persona, del cambio de trabajos y demás, entonces tal vez para equilibrar esa área.

Las ideas expuestas por las personas participantes en la subcategoría de estereotipos reflejan también otras características complementarias que pueden considerarse valores personales e individuales. Es decir, la representación de un hombre socialmente menos responsable, puntual, la juventud y hasta el temple y el sentido de relajación son factores asociados a retos que en la actualidad se tienen en el género masculino.

Por otra parte, es necesario evidenciar que, como se mencionaba en párrafos anteriores, dentro del presente análisis existen características que socialmente refieren una marcada posición de trabajo donde la comprensión y empatía desempeñan un rol en contra del ser humano.

Esto puede llevar a pensar que las organizaciones, en el momento de buscar personal, se inclinan en estadísticas de afinidad a puestos de trabajo donde se tiene mayor responsabilidad por mujeres que por hombres. Esto último coincide con el participante *C* y su postura sobre la cantidad de hombres que pueden ingresar y egresar de un trabajo que socialmente se vende más para el género contrario.

En relación con las implicaciones descritas, los estudios actuales no identifican a gran profundidad dicha situación, debido a que como se refería en párrafos anteriores, la estabilidad estadísticamente se representa en mujeres y constante cambio en los hombres.

Además, es necesario considerar que dicha evidencia es en su mayoría numérica en los estudios, generalmente algo que hace difícil calificar en su totalidad. Puede decirse que la subjetividad social implica cambios constantes que coinciden con algunos criterios, como los de las personas participantes y el investigador, pero no se segmentan como tal.

Finalmente, con la subcategoría de rotación de personal, las personas participantes refieren a la consulta de factores principales que intervienen en la decisión de renunciar a la empresa. Ante lo anterior presentan los siguientes argumentos:

Participante A:

Sí, yo creo que de igual forma eso define mucho el carácter y lo que bien, digamos, creo que yo se define, se define más como un estilo de vida. Sí, diay, creo que a todos nos motiva la plata y si se realiza alguna labor en la que le están pagando y aun así usted no puede ser estable sabiendo que aun así le están pagando, eso quiere decir verdad que usted tiene otras cosas donde puedan ser de gusto o no es inestable, verdad el lugar donde usted viva, si le gusta o no, que tanta paciencia le tenga usted para sobrellevar los momentos, si le gusta o no, que tanto puede usted hacer para resolver o no, como le digo, o sea, también es lo, la estabilidad sigue su vida, se ve incluso hasta afectada un toque.

Participante B:

Ok, a la hora de tipo de contratación y demás, imagino que sí, si tiene verdad mucho que ver porque si no se le ve que es una persona estable, que si puede ser que ya sea que sea

un momento de solamente por cierto tiempo, el tipo de contratación que esté buscando y demás, eso puede ser lo que en sí puede dar a ver lo que sería la persona, ya que en sí no se ven concisa ni estable en ningún tipo de lugar, entonces es algo cual si le afectarían a la persona.

Participante C:

No, sí, de hecho esa rotación de tantos trabajos no tener una estabilidad si afecta bastante porque, diay, al estar cambiando tanto de trabajo se nota que es una persona que puede tener algún tipo de problema, tal vez hasta personal, porque no mantenerse estable en lo que es en la parte laboral y usted ve que tiene varios trabajos y no dura más de tres, cuatro meses, vuelve a cambiar, ya te da un indicativo de alguna alerta que sabe que puede ser una persona que en cualquier momento te deja trabajo, porque tal vez hay un tema de que es un trabajo temporal, donde tú lo contratan por ratos, es comprensible, pero sí es un trabajo donde supuestamente lo van a contratar estable y no dura más de tres, cuatro meses, el periodo de prueba que hay de más, y vuelve a cambiar y vuelve a saber que duró menos de tres meses, duró cuatro meses, duró un mes y está bien esa rotación, ya se nota que si hay un inconveniente, tal vez, hasta el nivel personal de esa persona, entonces sí es un indicativo de que puede ser una posibilidad de que no te vaya a funcionar a la hora de contratarlo.

Sobre las bases de las ideas expuestas por las personas participantes es notable que hay argumentos que distan entre cada participante, sin embargo, tienen una similitud dentro del orden de ideas que se expresan. Para empezar, la posición del participante C denota que las decisiones de salir de la empresa pueden estar ligadas a algunos aspectos personales, los cuales también se pueden reflejar en la inestabilidad laboral de la persona. Siguiendo el mismo orden de ideas, el

otro aspecto es la formalización del carácter y el estilo de vida que describe el participante *A*. Finalmente, la postura del participante *B* expresa la inseguridad e incluso hasta el tiempo que se labora en el lugar.

Los argumentos por sí solos pueden reflejarse como algo normalizado en los centros de trabajo. No obstante, si se revalorizan con las categorías anteriores, por ejemplo, la estabilidad laboral que brinda la empresa, se contrasta con el apoyo que se ofrece, el seguimiento, el clima organizacional y las relaciones interpersonales existentes.

En ese sentido, las características evaluativas intervienen con el rol del Área de Recursos Humanos y el reto de identificar aquellas posibles marcas de inestabilidad en el perfil del candidato. Sin embargo, al ser aptitudes o actitudes subjetivas, es un factor complejo de evaluar, considerando el carácter o estilo de vida de la persona según coincide con el participante *A*.

Por lo tanto, se puede considerar una tríada de elementos entre carácter, aspectos personales e inseguridades, así como la irresponsabilidad como factores asociados a la salida del personal masculino. Esto aunado a lo relatado en párrafos anteriores, el acoplarse al empleo, las habilidades y características de empatía y carisma.

Además, resulta de interés considerar un contrapunto en cuanto al tema de salidas, puesto que las personas participantes señalan características más subjetivas que no necesariamente coinciden con lo expuesto por García (2018), quien refiere que las salidas pueden originarse por temas de que: “Los salarios son bajos y las prestaciones bajas; su trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo” (p. 4).

Dicho factor resulta de interés como cierre de las subcategorías, debido a que a lo largo de las expresiones que surgieron por parte de las personas participantes, se resalta que las relaciones interpersonales del clima organizacional son positivas.

Además, las posturas en relación con los estereotipos permiten sintetizar dicha cosmovisión que se genera entre géneros. Por consiguiente, factores como competencias laborales no quedan de lado en el proceso de formación en el empleo, sin embargo, no son muestra o simbolización de que sean sobresalientes en su totalidad debido a su nula mención, aspecto que se debe reevaluar para conocer si también impacta en el acoplo del personal.

Por último, la categoría refleja que subjetivamente el hecho de salir de un empleo se ve afectado al inicio por aspectos de ambiente laboral, mejoras económicas, disposición de crecimiento y factores de adaptación al trabajo. Por ende, se concluye que son elementos marcados a lo largo de las investigaciones.

Categoría de análisis A: estrategias que intervienen en la retención de personal

En cuanto a la primera subcategoría que se evalúa, se consulta por actividades que motivan y por aspectos del salario emocional que impactan al personal masculino:

Administrador A: “Actividades yo creo que, de sociabilización, sociabilización entre el equipo, a través quizás de actividades propias deportivas, actividades de convivio, sin salir del, del rango normal digamos sin alcohol, sin cosas de estilo”.

Administrador B:

Definitivamente las actividades físicas, por ejemplo, campeonatos, cosas que los integren a ellos adicional que los saca del tema de fiestitas y demás eso los motiva bastante de

hecho yo quería hacer una sugerencia para que la misma empresa pague un fútbol 5 para que tengan acceso los muchachos para poder ir a ir por ejemplo.

En referencia a lo expuesto por los administradores, es congruente el aspecto de sociabilización que motiva en general, al personal masculino, resaltando actividades deportivas y de convivio como las más esenciales. Además, lo relevante de este punto de vista es que las características masculinas se vinculan con tareas físicas directamente.

Por otra parte, es llamativo cómo para ambos administradores este factor de actividad física es una forma de estrategia social para la población masculina para evitar el consumo de alcohol.

Administrador A:

Bueno es que yo creo que el tema motivacional para mí ya viene inmerso directamente con el salario, o sea, te estamos pagando por un servicio y ya deberías estar inmerso tu motivación, la extra motivación es la que yo creo que debería analizarse, cómo mantengo más motivado al personal a través de los ambientes de trabajo dignos, respetuosos, adecuados a la gestión que haga con equipos y muebles acorde la función que desempeña, pero el tema motivacional para mí ya viene inmerso dentro de la parte salarial.

Administrador B:

Ok, bueno en general esto motiva ambos, pero si a los chicos les gusta mucho la transparencia, les gusta que les enseñen los resultados, o sea, como van, eso lo aprecian bastante, he notado que por ejemplo cuando hay un reto o algo, si usted se lo explica digamos a los hombres, son más competitivos, entonces notan ellos más emoción, las

chicas son más estables sí, pero el hombre es más emocional, cuando usted le mete algo de competitividad, entonces noto como una alza muchas veces, cuando yo hago un discurso por ejemplo de competencia, por decirlo así vamos a lograr este objetivo para tal y tal cosa.

En cuanto a aspectos de salario emocional, es de interés las formas en las que los administradores consideran sus argumentos, pues bien, se puede afirmar que en el caso del administrador *A* existe una motivación adicional más allá del salario que coincide con la teoría de que el salario emocional está más allá de solo una remuneración, sino que se acerca al trato y posibilidades de una dignificación de trabajo más sano. Según Madero (2019): “Las empresas deben de ir adaptándose a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones” (p. 15). Lo esbozado remite también a que el salario emocional es diferente de la motivación laboral conocida popularmente.

Por otra parte, los argumentos del administrador *B* reflejan características actitudinales muy marcadas a nivel masculino, como la competencia. Además, al considerar la transparencia, mencionar resultados y manejar diferencias son una visión más comunicativa que, al mismo tiempo, puede inferir una serie de manejo de conflictos intrapersonales en la delegación de directrices.

En ese sentido, se debe mencionar la comparación de que la motivación laboral tiene un rol significativo no solo de manera individual, sino grupal. Por otra parte, el salario emocional simboliza ese cambio generacional que se vive en la actualidad, en cuanto a las mejoras laborales existentes en los diversos mercados.

Es decir, a pesar de que ambos administradores aparentemente tienen ideas distintas, reflejan una concordancia entre cada concepto. Esto permite conocer en el ámbito de equipos de trabajo cómo son esas dinámicas motivacionales colectivas e individuales y resaltar aspectos de iniciativas para generar esa motivación no intrínseca que puede estar vinculada a factores de satisfacción laboral con la empresa.

Administrador A:

Creo que aparte del salario creo que es el trato, a los hombres por lo general se les trata con un poco más de dureza por el mismo concepto machista, no puedo hablar más fuerte, más golpeado a la mujer, por más de que estés enojado, siempre le vas a llegar un poco más de donde sube, más suave, el tono de voz, etcétera.

Administrador B:

Sí, de hecho, sí voy a ser digamos muy consecuente con esto he notado que muchos de los muchachos digamos que están aquí en Resuelva, si sienten digamos como cierto, cierto liderazgo hacía a mí y con algunos puedo tener temas a veces y demás, pero hasta cierto tiempo la gran mayoría y sobre todo los más jóvenes son más manejables y a pesar de que a veces tenemos diferencias y muchas veces después de ver las retroalimentaciones corrigen y siguen adelante. Que noto en ellos porque muchas veces tenemos sesiones y cuentan también sus cosas personales noto mucho que ese faltante del padre en el hogar que es mucho lo que pasa aquí, el núcleo familiar de muchas de las personas que tenemos aquí está un poquito desecho, verdad puede ser que lo hagan a uno como un sustituto de esa necesidad y no está de más de veces darles algunos consejitos, verdad de cómo afrontar ciertas cosas de la vida.

En relación con las posturas de los administradores, resulta de interés englobar este punto motivacional con los aspectos de la categoría de rotación de personal. Esto se debe a que los factores personales, de competencias o habilidades, son características constantes en los datos recolectados, ya que son exposiciones sociales que se denotan en la población que labora en la empresa.

En esa misma línea, como menciona el administrador A, la dureza con la que se trata al hombre contrasta con aquellos factores personales y manejo de conflictos mencionados por el administrador B, lo que da una referencia social de que el hombre tiende a ser más *brusco* en cierta forma en el momento de relacionarse y, por ende, la manera en la que se le motiva se vuelve más retadora en el contexto laboral. Esto concuerda con la mirada general de los estereotipos laborales y las percepciones que se tienen de estos en cada género (Cabrera, 2023).

En la siguiente subcategoría relacionada con el desarrollo de carrera profesional se validó: “¿Cuáles estrategias emplea la organización en el desarrollo de personal masculino en crecimiento horizontal o vertical?” Las personas participantes refieren:

Administrador A: “A nivel del resuelva. No he visto yo todavía una estrategia específicamente para personal masculino”.

Administrador B:

Claro que sí, integridad. Ok. O sea, uno de los grandes problemas de, porque yo llevo años en esto, he tenido cantidad de jefes y estuve como gestor, pero la gran mayoría del tiempo que he estado en Call Center e integridad para evitar acosos, para evitar acosos y no solamente las mujeres y los hombres también son acosados cuando no hay igualdad hacia ellos.

En un hombre yo busco integridad, creo que integridad, digamos, envuelve una gran cantidad de cosas. Y cuando uno es jefe, ese ejemplo, y si los demás ven que está fallando y está haciendo cosas indebidas, crean una gran afectación.

Rodríguez-Sánchez (2020) refiere que: “La correcta gestión del desarrollo de carrera con ascensos justos y merecidos es más importante que los incentivos monetarios” (p. 218). La relación del enunciado representa un ejemplo del argumento del administrador *B* que desde su experiencia refleja que una característica justa en el ámbito de valores es la integridad.

No obstante, en contraposición, el administrador *A* refleja que no existe un plan o estructura de desarrollo en general, para hombres o mujeres en la organización. Lo anterior limita establecer parámetros y criterios claros sobre cómo se pueden implementar estrategias en el desarrollo de carrera organizacional.

En síntesis, se puede inferir que el merecimiento justo de un ascenso motiva al personal. No obstante, también este tipo de procesos no pueden ser integrados solo con habilidades y valores que pueden o no ser subjetivos, sino que deben evaluarse con procedimientos estructurados y de cumplimiento para una optimización adecuada del desarrollo del personal y que esto no sea una limitante para que las personas colaboradoras deserten de la organización.

Por otra parte, es necesario esbozar que, a pesar de existir políticas internas sobre cómo se estructura el desarrollo del personal, este no se evidencia en procesos robustos y puede ser de manera subjetiva la evolución y desarrollo del personal masculino.

En otra de las consultas realizadas en esta subcategoría se trató de conocer: “¿Cuáles son los principales retos en el desarrollo del personal masculino en la actualidad?”

Administrador A:

Igualmente a nivel general dentro de la organización. Yo creo que el principal reto es saber controlar el ser humano, el hombre por ser macho me refiero al nivel de género, siempre va a haber mayor conflicto entre el mismo género, entonces siendo yo jefatura masculina con otro empleado masculino, el roce siempre va a ser natural por un tema hasta la posición en liderazgo, tratar de sobresalir incluso por encima de las venturas, pero si esa falta me hizo entender.

Administrador B:

Madurez. Por ejemplo, yo no podría tomar y a un chico muy joven para estos puestos, porque en el transcurso de los años lo que he notado en nosotros, los hombres, porque yo también estuve en esas edades, de verdad, es inestabilidad hasta cierto punto. Y definitivamente si hay un paso, un cambio, digamos, ya con edad de nosotros los hombres y sobre lo que nosotros queremos, o sea, siento yo que hay, como después de los 30, como una parte donde uno ya quiere construir y estabilizarse. Entonces siento que eso ayuda también a que la toma decisiones en el lugar donde usted trabaja, vaya más enfocado a, y no solamente mis intereses, sino macro.

En referencia a los retos del desarrollo masculino, ambos administradores concluyen que el tema de la madurez y el manejo del personal puede ser difícil, por ende, su desarrollo se vuelve más complejo. En ese sentido, puede decirse que surge un estereotipo en el desarrollo del personal, pues bien, como lo mencionan, la juventud refleja mayor inestabilidad. Esta postura concuerda con lo mencionado por las personas participantes del grupo focal en cuanto a que el hombre se visualiza como alguien de riesgos y con falta de responsabilidad.

No obstante, también es necesario enfatizar que las estructuras laborales de muchas organizaciones no contemplan el desarrollo de su personal. Esto se debe a que manejan aspectos posicionales de menor tiempo, donde la rotación de personal afecta y, al mismo tiempo, solo se refleja en las consecuencias de menor productividad empresarial, actitud del personal, inversión e incrementos en capacitaciones, lo que afecta los demás procesos que se ejecutan (Chiavenato, 2019).

Además, se validaron aquellas estrategias que se considera pueden atraer más personal masculino a la organización:

Administrador A:

Capacitación básicamente en temas no solo del puesto que estás desempeñando, sino capacitación como relacionar el personal masculino, entre masculinos e incluso con el personal femenino, muchas veces las empresas y no esta no es la excepción creo que simplemente contratamos sin pensar cómo logramos relacionarnos como compañeros entre todos, creo que dejamos de que la asociabilidad actúe por sí sola y no creo que debería ser así.

Administrador B:

Aquí, digamos, yo más bien diría que no tengo una respuesta para eso. Realmente sí le he hecho cabeza. Siento más que la permanencia y demás de que tenga aquí más mujeres. Es por la forma y, o sea, como que las mujeres son como más calmaditas, más estables. El personal de nosotros es como más joven. El de los hombres es la misma que ellas y muestra cierta inmadurez. Se ven inquietos y les cuesta siento yo como estar sentados. Muchas veces estos chicos nunca han trabajado. Algunos vienen de trabajos como que

estoy cargando cajas, estoy en un supermercado de pie todo el día, y ellos mismos, inclusive en una que otra salida, han comentado que tal vez lo de ellos es como algo más de no estar sentado, no estar tan dinámico.

En cuanto a la atracción de personal masculino, es interesante cómo ambas posturas de los administradores reflejan un sentido de ambigüedad. Es decir, el administrador *A* sugiere aspectos de capacitación como factor de atracción, los cuales se involucran con un proceso de sociabilidad que se genera por sí solo entre los equipos de trabajo.

Por otra parte, el administrador *B* refiere aspectos que dificultan más la contratación masculina en apariencia por una dinámica socialmente reflejada a que el hombre es inquieto e inmaduro a diferencia de la mujer.

Lo interesante de ambas posiciones es que existe una gran similitud con los argumentos que se presentaron en el grupo focal, considerando que la atracción se dificulta por temas de acoplamiento al trabajo, inseguridad y características personales. Nuevamente se trata de una triada de información subjetiva que refleja la actualidad laboral en la retención de personal.

Como refiere el administrador *B*, al ser población primeriza en el centro de trabajo, o bien que le cuesta más la adaptación, se concluye que los procesos de capacitación deben reforzarse más, con la finalidad de retener a partir de buenos procedimientos de capacitación e inducción. Por consiguiente, se deben hacer mejoras evaluativas en la forma en la que se capacita y se relaciona el personal en general.

Otra de las subcategorías buscaba conocer las opiniones referentes al sistema de compensación y sus beneficios:

Administrador A:

En términos de la economía. Bueno, pero yo creo que más o menos existe una diferencia, creo que la parte femenina es la que más queda en la cola, el hombre por lo general siempre por poca mucha experiencia que tenga y de mayor reproducción.

Administrador B:

Que es lo que más aprecian ellos en sí ok que cuando la recompensa es directamente de usted como jefe o sea ya no viene del salario un poco de más y eso es también algo diría yo biológico te voy a dar un ejemplo y aquí no es para echarme flores, si no es un análisis que yo también hice. Por ejemplo, a Claro, cuando ellos tuvieron el tema de las comisiones y yo les mandé un promedio y me dijeron que lo bajara, todo lo que yo lo bajé, yo los sustituí y yo se los pagué.

Con respecto a temas de compensación, la funcionalidad de cada departamento refleja la forma en la que las respuestas esbozan esas diferencias de criterio. Es decir, el administrador A refiere que el hombre suele tener mayor ventaja en el aspecto de remuneración. Un ejemplo de esto es el tema de desarrollo, algo que en el ámbito social, si se considera, tiene cierto impacto con décadas anteriores. No obstante, como se habló en la justificación y los antecedentes, usualmente este estereotipo cambia en cuanto a los trabajos y empresas, pues su relación se origina con el perfil de la empresa.

Por otra parte, las características que expresa el administrador B son para no eliminar, sino sustituir cuando existen situaciones de apremio. No obstante, la compensación, de cierta manera, pasa a ser una motivación secundaria si se valora con lo referido por el grupo focal, donde se establece que el trato, el apoyo y el seguimiento son pilares de estabilidad. Lo anterior

hace pensar e inferir que si estas relaciones son asertivas, la compensación, a pesar de tener un peso importante, puede ser el agregado de una buena gestión de retención.

Administrador B:

Bueno, aparte del plan de beneficios que considero que es igual para hombres y mujeres en esta empresa, creo que la diferencia está en que por lo general uno piensa hablar del crecimiento más a un hombre que a una mujer.

Administrador B:

Hace un tiempo bueno aquí hubo un jefe de operaciones y bueno Portan de hecho era que hablo de algo que me llama mucho la atención el concepto de un equipo de alto rendimiento correcto y lo que me ha dejado en estos años es y que un equipo de alto rendimiento para poder formarlo necesita tiempo, necesita estabilización. ¿Qué me dice eso? De muy simple la especialización y la mejora continua en la gente e inclusive lo hace especialista.

¿Qué es lo que creo yo también para ampliar un poquito más ahí? En el call center y de ahí evidentemente si hablamos de una financiera directa por lo general va a pagar salarios más bonitos hay como un sentido más de pertenencia por la marca y demás entonces y a veces la gente se va por el salario y a veces por un tema más como de formato ese tema formato nunca lo vamos a poder digamos superar porque nosotros prestamos servicios correcto pero y lo que más que retenemos lo que estoy tratando más bien ahora es de como formar más rápido y con un tiempo promedio de un año y medio a dos años yo presupuestar que va a contar con esa persona porque esos son los tiempos normales en un call center de inglés según me han comentado y es normal que haya cambios en un

concepto entonces no es bien creo que yo voy por el otro lado adaptarnos a poder capacitar lo suficiente y ahí es donde vamos no el tema de monitoreo necesita mucho más fuerza definitivamente más herramientas más ayuda más gente.

Por último, la organización mantiene un plan de beneficios, el cual se orienta con igualdad para ambos géneros (dato referido por el administrador *A*). No obstante, se resalta lo mencionado sobre que suele existir mayor beneficio al contemplar el desarrollo en hombres como primera opción.

La consideración no contrasta con el argumento del administrador *B* debido a que señala puntos como la especialización como un beneficio que se brinda al trabajador. Sin embargo, se evidencia que en el ámbito de remuneración y beneficios resulta difícil competir con otras organizaciones en virtud de temas de marca principalmente, punto que señala como debilidad en el momento de ser atractivos en el aspecto de compensación en el mercado laboral.

Sin embargo, es de interés considerar el tema de la formación a largo plazo del personal que se contrata como algo positivo para ser especialista en lo que se ejecuta en la organización. Esto concuerda con el administrador *A*, en que el factor de capacitación suele ser de los más relevantes en el ámbito general, como se mencionó.

Administrador *A*: “Yo creo que aquí en esta empresa ninguno, en esta empresa si se mantiene ese equilibrio”.

Administrador *B*:

De hecho, tengo un gran problema con eso, eso es un problema constante para mí. ¿Por qué? Porque al final del día si soy muy observado, entonces por ejemplo si yo llego y trato de compensar con algo algún equipo y el otro equipo se da cuenta, entonces puede

que haya como ciertos resentimientos. Entonces, ¿cuál es el tema? No, no es bajarle a nadie.

No y lo que yo sí sugiero siempre y esto ya tiene que ver con inversión y lo he leído, como quien dice, un inversionista tiene que entender que si él quiere algo nuevo tiene que invertir, no ir a sacar de otro proyecto para reponer, no, comete la pérdida, porque si usted quiere crecer y retener a la gente tiene que pagarle.

Finalmente, en cuanto al tema de igualdad para el personal, el administrador *A* mantiene una posición muy clara: existe igualdad de condiciones para todo el personal.

Por otra parte, el administrador *B* refiere que es un tema complejo debido a que la compensación se refleja de manera grupal de forma diversa. En ese sentido, el aspecto de inversión es relevante, ya que muchas ocasiones esto no se considera en las organizaciones de forma efectiva en el sentido de evaluar constantemente aquellas áreas donde el equilibrio no es tan claro en el momento de compensar con incentivos a los equipos de trabajo.

En síntesis, la categoría de estrategias de retención refleja que existen vacíos en ciertas áreas en el ámbito de compensación. No obstante, resulta muy atinado que algunos argumentos coincidan con la categoría anterior de retención de personal. En apariencia, la empresa conoce las falencias de la atracción del personal masculino, sin embargo, las estrategias de atracción no son tan claras de momento. En contraparte, el aspecto de motivación y el salario emocional representan puntos positivos conforme a lo expresado por los administradores a quienes se entrevistó.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se generan a partir del presente trabajo investigativo.

Diagnosticar los factores que afectan la rotación del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en San José

La relación existente de factores asociados a la rotación de personal se expresa en aspectos generacionales que pueden considerarse parte del impacto laboral que atraviesan las organizaciones en la actualidad.

Por lo tanto, de acuerdo con el objetivo que se planteó y el análisis realizado, se puede inferir que el personal masculino en la organización Resuelva valora en primera instancia las relaciones interpersonales. Es decir, el trato que se gestiona en el personal influye en sus comportamientos al egresar de la entidad.

Por otra parte, es llamativo que la caracterización masculina de estereotipos está presente debido a pensamientos o estructuras mentales que las personas participantes tienen presentes en su día a día de trabajo. A modo de ejemplo, realizar actividades de mayor esfuerzo físico para ellos representa la realidad con la que socialmente se les vincula.

No obstante, esta postura puede ser válida si también se agregan las cualidades adversas que el hombre puede configurar en el ámbito social, como el ser visualizado como alguien impulsivo, impuntual o menos empático. Estas habilidades son necesarias según las personas participantes para lograr una cercanía con los procesos de atención al cliente.

Por ende, el entorno mantiene un papel muy importante debido a que el hombre al ser expuesto con dichas características negativas puede tener más desventajas en el momento de realizar trabajos que no requieren un esfuerzo físico, sino un proceso cognitivo de sociabilización.

Además, otro detonante en el proceso de salidas estaría vinculado a la capacitación y adaptación al puesto. En este factor es relevante considerar que se tiene un rol bidireccional que no solo está asociado a las habilidades técnicas blandas y competencias del personal, sino a la posible estructura que la organización utiliza para lograr una adaptación óptima, considerando que se cumplan criterios de una buena selección del personal en el momento de contratar y que estos puedan insertarse en la cultura organizacional que se maneja.

En ese sentido, el factor de competencias laborales sin duda representa un gran interés debido a la necesidad de contratar personal altamente calificado. No obstante, es relevante que dentro de las observaciones de las personas participantes del grupo focal asocien aptitudes fisiológicas a los procesos que aplican. Un ejemplo de esto es el uso del tono de voz fuerte e incluso la empatía, que reflejan que son habilidades que pueden ser desarrolladas por ellos, pero que usualmente no tienden a ser la mayor virtud para estos puestos de trabajo.

En consecuencia, las conclusiones refieren que valorar al personal, el trato amistoso, el seguimiento y el apoyo mantienen un firme constructo de que la rotación puede verse menos afectada si estos pilares se consolidan dentro de la cultura organizacional.

Asimismo, es de interés reconocer que el aspecto económico mantiene un nivel intermedio para definir una eventual salida de la organización. Lo anterior, ya que se concluye

que la remuneración concuerda con lo esperado por el personal y que se valora en tercer nivel, priorizando la interacción social como el factor más relevante de retención.

Determinar las estrategias que intervienen en la retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en San José

En la actualidad, la empresa mantiene una estructura empresarial que se puede definir en niveles intermedios de intervención. Esta es la conclusión de mayor relevancia, debido a que en el proceso investigativo se evidencia que los mandos altos de departamento conocen los problemas asociados a la rotación de personal en el ámbito integral, no así de manera segmentada en el género masculino, el cual es el eje central del estudio realizado.

Por lo tanto, se debe reforzar el aspecto de clima organizacional debido a que el mismo es positivo para el género masculino. Sin embargo, la falta de actividades de involucramiento puede incidir en las relaciones de los equipos y jefaturas.

En ese sentido, se considera que la cercanía entre jefaturas masculinas con este personal existe. Sin embargo, se evidencia más complicada debido a aspectos sociales definidos en el género. Es decir, el hombre al mantener un rol activo en la sociedad y sus ambientes se visualizan como seres complejos en el ámbito laboral altamente competitivos, lo que complica su sociabilización entre colaboradores y jefaturas.

Ahora bien, si al factor anterior se agrega que el estereotipo existente se evidencia en mayor medida, vuelve aún más difícil elaborar acciones que retengan al personal masculino. Esto ya que, como se argumentó, la impulsividad y el asumir riesgos lo hace menos estable para la organización.

Por otra parte, es llamativo que en la generalidad del análisis expuesto se afirme que la estrategia primaria es el accionar actividades de integración social. Esto es interesante debido a que el hombre tiende a tener una interacción más directa que sensible en virtud de su posición en el entorno de trabajo o sus otros ambientes de sociabilización.

Por lo tanto, otro aspecto concluyente se relaciona con roles de sociabilización y capacitación que permitan desarrollar y formar habilidades en el entorno laboral, pues bien, una de las falencias que se señalan es que el crecimiento o las estrategias para desarrollar personal son nulas para la organización.

En consecuencia, la afectación que surge al no desarrollar personal reside en la desmotivación, en ascensos inexistentes, o bien en ambientes tensos de trabajo. De igual manera, el impacto de cada estrategia radica en cómo se gestiona la cultura organizacional considerando que la remuneración desde el punto de vista de los administradores y colaboradores es buena. La adversidad también señala que el acompañamiento que se brinda suele ser menor, algo que concuerda en cómo los estereotipos laborales se vinculan en una posible cultura de la organización menos empática para el hombre.

El argumento anterior se debe posicionar desde la subjetividad del presente estudio, pues bien, el proceso investigativo se vincula a un solo género. Por lo tanto, la segmentación de este permite conocer y profundizar cómo los roles laborales también inciden en la cultura organizacional de Resuelva.

Es decir, si las estrategias se deben enumerar en un sentido de conocer qué es atractivo para los hombres en la compañía, lo primero es la remuneración. En segundo lugar, la

accesibilidad de oportunidades, debido a que como refieren las personas entrevistadas y participantes, el personal que labora en la organización es joven en su mayoría.

Esto último, es de interés no solo social, sino organizacional, si se trabaja con procesos de planes de carrera, algo que posiblemente demanda mayor sentido de pertenencia en los hombres.

No obstante, los procesos de capacitación se señalan como los de mayor necesidad en cuanto al tema de formar personal a largo plazo. Esta conclusión radica principalmente en que los entrenamientos se brindan, pero no se evalúan de manera significativa, aspecto que impacta en el modelo de negocio en el momento de atraer personal en general.

Elaborar un plan de retención del personal masculino, para el Centro de llamadas Resuelva en San José

Finalmente, como respuesta al objetivo general y la pregunta investigativa, se propone el siguiente plan de retención:

PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL MASCULINO EN LA EMPRESA CENTRO DE LLAMADAS RESUELVA-SAN JOSÉ
2024

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan de retención de personal masculino para el centro de llamadas Resuelva en el Paseo Colón, San José, con el fin de que se establezca un plan de retención, estudio comprendido en el periodo de enero y agosto de 2024.

POBLACIÓN META: Personal masculino del centro de Llamadas Resuelva.

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

**INCENTIVOS Y
COMPENSACIONES
NO MONETARIAS**

1. Elaborar un plan de desarrollo de carrera de personal masculino

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Periodo de diseño y aplicación: 6 meses.

1- Sistematizar un proceso de desarrollo por puesto de trabajo que permita al personal, no solo desarrollarse en un mismo departamento, sino que este pueda tener la posibilidad de un desarrollo horizontal.

2- Establecer un proceso de evaluación para el personal que se desarrolla en la organización. Este procedimiento debe evaluarse de manera mensual; considerando criterios no solamente numéricos de resultados, sino de gestión de personal a nivel cualitativo.

3- El Departamento de Recursos Humanos debe aplicar el proceso de selección revisando las sugerencias de las jefaturas antes de la elección de los candidatos a proceso de desarrollo.

2. Establecer roles de sociabilización organizacional

Responsables: Departamento de Recursos Humanos y jefaturas de departamentos.

Plazo por realizar y aplicar 3 meses.

3. Capacitación y evaluación

1- Gestionar actividades enfocadas en técnicas y estrategias de comunicación asertiva para jefaturas masculinas que puedan involucrar a los asesores hombres.

2- Realizar actividades de recreación con el personal masculino como juegos de fútbol 5 entre departamentos o tareas de activación física como *paint ball*, bolos y caminatas.

3- Incentivar círculos de convivencia masculina como conversatorios de 15 minutos con grupos de 5 personas donde se hablen temas de sociabilización y estereotipos masculinos en los roles de trabajo.

Responsable:

Departamento de Recursos Humanos.

Plazo de aplicación 6 meses.

Ubicación: sala de capacitaciones validación y aprobación de gerencia de TI y Finanzas.

1- Elaborar un plan de evaluación para capacitaciones donde se trabaje por objetivos completados según el puesto de trabajo.

2- El seguimiento de evaluación y capacitación debe expresarse en evaluaciones semanales y una evaluación final al concluir el primer mes, segundo y tercer mes.

3- Implementar un laboratorio de capacitación equipado para que el personal que ingresa haga procesos teóricos y prácticos de las funciones por realizar.

4- Diseñar un plan de entrenadores o líderes que acompañen en el proceso de adaptación al personal que se capacita e ingresa.

Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones, estas se segmentan en tres áreas para efectos del estudio realizado, las cuales se mencionan a continuación:

Al personal masculino de la organización

- Incentivar la motivación de actividades sociales, por ejemplo, aplicar el programa de pausas activas.
- Conocer o solicitar información sobre la importancia de la sociabilización masculina en los centros de trabajo.
- Acercarse a las jefaturas o al Área de Recursos Humanos para dar a conocer ideas o inconformidades que puedan ayudar a prevenir la rotación de personal y así lograr la retención de este.

A la Jefatura de RR. HH. de la organización

En relación con las retroalimentaciones al Departamento de Recursos Humanos de Resuelva, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Realizar una revisión del procedimiento de concursos internos para poder crear el proceso de planes de carrera interna.
- Elaborar un sistema de líderes que cumplan criterios aprobados por la Gerencia General para implementar el plan piloto de entrenadores por departamento.
- Establecer el programa de actividades de sociabilización del personal en general, tanto masculino como femenino.

- Aplicar evaluaciones de manera continua al personal, para conocer el estado de satisfacción que se tiene de la empresa, así como revalidar el plan de beneficios que la organización tiene. Lo anterior pretende optimizarlo y ser más competitivos en el mercado laboral.
- Estructurar el proceso de seguimiento a jefaturas. Lo anterior tiene el fin de conocer las situaciones que surgen en relación con el personal masculino y que sirvan para generar estrategias de atracción, así como retener al personal actual.

A la Universidad Central

- En cuanto a recomendaciones para la universidad, se debe considerar equilibrar los grupos de taller de anteproyecto. Esto se debe a que, al ser estudiantes de diversas carreras, se vuelve complejo que se preste la misma atención a todas las personas estudiantes, considerando que muchas veces existen falencias en los procesos de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Para mejorar dicha situación, se pueden implementar grupos de apoyo con estudiantes o profesores que evacúen dudas sobre las modalidades de graduación, sus procesos y sobre el uso adecuado del manual APA.
- Otro aspecto para validar y revisar es el de la gestión del documento final al ser en CD. Esto es difícil hacerlo de manera ágil y rápida, por lo tanto, debe valorarse para que el proceso pueda optimizarse para futuros estudiantes y facilitarles un procedimiento final de elaboración de TFG de mayor accesibilidad.

Referencias

- Alfonso, A. (2022). *Propuesta para disminuir el nivel de rotación de personal en Colombian Outsourcing Solutions (COS)*. [Tesis de Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional]. Universidad Externado de Colombia.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Vol. 1: (3.^a ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/ucentral/66750?page=81>
- Almenara, J. y Cejudo, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Revista Eduweb*, 7(2), 11-22.
- Alvarado, J. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la IEP María Reina-Huancayo, 2023*. [Tesis de Licenciatura en Administración y Recursos Humanos].
- Álvarez, D. (Coord.). (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdés. <https://elibro.net/es/ereader/ucentral/174180?page=44>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Introducción a la metodología científica. 6.^a ed. Fideas, G. Arias Odón.
- Arrieta, Y.; Muñoz, A. y Sevilla, M. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, SA en el periodo 2019*. [Tesis de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos]. Universidad Técnica Nacional

- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. El Manual Moderno.
- Bejarano, M. (2019). *Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana*. *Revista de investigación en psicología*, 22(2), 313-328.
- Benites, P. y Ruiz, T. (2022). *Competencias laborales y desempeño en el teletrabajo de colaboradores de empresas Call Center*. [Tesis de Licenciatura en Administración]. Universidad César Vallejo.
- Benites, N. (2023). *El salario emocional y su relación con la retención del personal de una empresa de call center con enfoque global, Lima 2023*. [Licenciada en Administración de Negocios Globales]. Universidad Ricardo Palma.
- Berrocal, F.; Alonso, M. A. y Ramírez-Vielma, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (26), 111-129.
- Cabrera, K. (2023). *Estudios sobre los estereotipos y discriminación basada en género en una organización empresarial*. [Tesis de Licenciatura en Psicología General]. Universidad Internacional SEK.
- Cardona, B. (2023). Los estereotipos de género en el empleo: una cuestión de actualidad. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, (49), 689-696.

- Cardona, S. y Estrada, J. (2021). *Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un call center de la ciudad de Medellín* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba.
<https://elibro.net/es/ereader/ucentral/195575?page=393>
- Fernández, M.; Raybaud, L.; Racedo, M.; Roberts, C.; Sabatini, C. y Morales, D. (2019). Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad. *Revista Nure Inv*, 16(103), 1-8.
- Forni, P. y De Grande, P. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista mexicana de sociología*, 82(1), 159-189.
- García, J. y Cortés, A. (2020). ¿Qué propone la orientación profesional ante las políticas de empleo de la España postcrisis? Un análisis cualitativo. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 89-108. DOI. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.324771>
- García, S. (2023). *Estudio: Rotación de personal operativo en Gildan Villanueva* (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC).
- Gonzales, R. y Montoya, S. (2020). *Relación entre satisfacción laboral y retención de empleados de ventas de un call center de Lima este, 2019*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración]. Universidad San Ignacio de Loyola.

- Halanocca, S.; Palomino, L. y Rupay, K. (2019). *La Motivación y Satisfacción laboral en relación con la Productividad en una Institución Prestadora de Servicios de Salud*. [Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud]. Universidad ESAN.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Facultad Ciencias Administrativas.
- Iglesias, A.; Torres, J. y Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
- Inguillay, L.; Tercero, S. y López, J. (2020). Ética en la investigación científica. *Revista Imaginario Social*, 3(1).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Encuesta Continua de Empleo*. https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-01/INFOGRAFIA_ECE_OND_2023.pdf
- Jaén, Y. y Morales, V. (2020). *Análisis de rotación de personal de telemarketing de call center en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre del 2019 y propuesta de plan de retención*. [Tesis de maestría en administración de negocios con énfasis en dirección empresarial]. Universidad Latina de Costa Rica.

Luque, F. (Coord.). (2021). *Gestión de recursos humanos*. Editorial ICB.

<https://elibro.net/es/ereader/ucentral/227998?page=149>

Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana.

Investigación administrativa, 48(124), 1 - 21

Martínez, C. (2021). *Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia*. Monografía.

Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40461>

Mata, C. y Robles, K. (2021). *Análisis de las características de la Generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal*. [Trabajo Final de Graduación, modalidad proyecto, para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos].

Modau, F.; Dhanpat, N.; Lugisani, P.; MaboJane, R. y Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-13.

Montilla, L.; Sánchez, K. y Delgado, J. (2021). Gestión de la compensación profesional y desempeño laboral en unidades administrativas de salud, distrito de Tarapoto, 2015-2016. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1679-1700.

Naranjo, A. (2022). *Aplicación de conceptos básicos de la teoría de género y del lenguaje no sexista*. SSCE0212: (1.ª ed.). IC Editorial.

<https://elibro.net/es/ereader/ucentral/221064?page=167>

- Núñez, G. (2016). Los estudios de género de los hombres y las masculinidades: ¿qué son y qué estudian? *Culturales*, 4(1), 9-31.
- Okolie, U. y Memeh, J. (2022). Psychological Contract and Employee Retention: The Role of HR. RUDN. *Journal of Public Administration*, 9(3), 316-331.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Piedra, N. (2020). El trabajo en los call centers: La corporeidad de la experiencia laboral. *Rev. Rup.*, 10(1), 103-137. ISSN 2215-2989. <http://dx.doi.org/10.22458/rr.v10i1.2752>
- Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.
- Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Stadium Veritatis*, 20(26), 79-97.
- Rondón, E. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Scientific*, 4(14), 101-119.
- Sancho, K. (2021). *Identificación y validación de factores motivacionales que Promuevan la permanencia del personal en una empresa de Fabricación de muebles*. [Trabajo Final de Investigación Aplicada del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología para optar al grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones]. Universidad de Costa Rica.

- Soldevilla, C. y Rodríguez, J. (2020). *Análisis correlacional entre las variables gestión de personas y desempeño laboral en el personal administrativo de un call center*. Lima-Perú.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653118/Soldevilla_UC.pdf
- Sumba, R.; Moreno, P. y Peñafiel, N. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.
- Vera, F. (2021). Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *Transformar*, 2(2), 20-29.
- Villasana, L. y Sánchez, A. (2022). Factors that affect the motivation and retention of knowledge workers. *Revista San Gregorio*, 1(49), 16-34.
- Villegas, A. (2023). *Capitalismo consciente como estrategia de retención de talento en las empresas del Valle de Aburrá*. [Tesis trabajo de grado para optar al título de ingeniera administradora]. Universidad EIA Ingeniería Administrativa.
- Walker, W. (2022). Una síntesis crítica mínima de las portaciones de los paradigmas interpretativo y sociocrítico a la investigación educacional. *Enfoques*, 34(2), 13-33.

Apéndices

Apéndice 1. Documento de aprobación del proyecto por parte de la institución

RESUELVA S.A.
Cédula Jurídica 3-101-659838



A QUIEN INTERESE

El departamento de Recursos Humanos de Resuelva S.A., cédula jurídica 3-101-659838; hacemos constar que se autoriza al Sr (a). **ORTEGA LAZO NORWIN ALEXANDER** portador (a) de la cédula de identidad N° **1-1564-0820** realizar el trabajo final de graduación titulado "PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL MASUCLINO DEL CENTRO DE LLAMADAS RESUELVA EN PASEO COLÓN, SAN JOSÉ. ESTUDIO COMPRENDIDO ENTRE LOS MESES DE ENERO Y AGOSTO DE 2024" en nuestra organización

Se extiende la presente, a solicitud de la parte interesada, el día 19 de abril de 2024.

Atentamente;

Daniel Chavarría León
Jefe de Recursos Humanos

Teléfono (506) 4100-1200
Paseo Colón, Frente al Palí, San José, Costa Rica.
daniel.chavarría@resuelva.cr

Apéndice 2. Consentimiento informado para aplicar el instrumento de grupo focal



UNIVERSIDAD CENTRAL
 ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 Licenciatura en Psicología
 Trabajo Final de Graduación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA.

Nombre de la persona investigadora: Norwin Ortega Lazo

Nombre de la persona participante: _____

Medio para contactar: _____

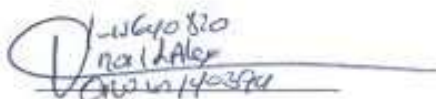
- I. **Propósito de la entrevista:** El fin de la entrevista en profundidad es conocer su criterio y experiencia en cuanto a la rotación de personal masculino. En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado *“PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL MASCULINO DEL CENTRO DE LLAMADAS RESUELVA EN PASEO COLÓN, SAN JOSÉ. ESTUDIO COMPRENDIDO ENTRE LOS MESES DE ENERO Y AGOSTO 2024”*, de la persona estudiante Norwin Ortega Lazo, de la carrera de psicología de la UC. El mismo es dirigido por la MPsc. Nancy Román González, Aunado, cuenta con el aval de realización en la institución por medio de autorización escrita del 19 de abril 2024, suscrita por el Jefe de Recursos Humanos Sr. Daniel Chavarría León.
- II. **Metodología:** Se realizará una entrevista cualitativa o en profundidad, en la cual se indagará la percepción, experiencia y conocimiento sobre rotación de personal masculino en la organización Resuelva S.A.
- III. **Riesgos:** La participación en la entrevista, no ocasionará riesgo para la salud e integridad física.
- IV. **Beneficios:** No existe un beneficio directo para la persona participante de la entrevista. Pero su contribución en el TFG permitirá la elaboración de un documento y conocimiento, sobre la temática de Rotación de personal masculino, específica para la organización Resuelva. SA.
- V. **Voluntariedad:** La participación en la entrevista es voluntaria.
- VI. **Confidencialidad:** Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, no haciendo referencia del nombre de las personas participantes, en el documento final. Se recuerda que la confidencialidad de la información está

limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense, como cuando la ley obliga a informar sobre ciertas enfermedades o sobre cualquier indicio de maltrato o abandono infantil. Estas limitaciones y otras se prevén y señalan a los/las participantes. Los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en un círculo científico o académico, de forma anónima.

- VII. Información:** Antes de dar su autorización debe hablar con el/la estudiante responsable de la investigación sobre este estudio y el deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas acerca del estudio y de sus derechos. Si requiere de más información, puede contactarlo al correo electrónico nortegal@edu.uc.ac.cr o bien con la tutora al correo electrónico nroman@edu.uc.ac.cr, de lunes a miércoles 5:00 p.m.

Consentimiento: He leído la información consignada antes de firmarlo, se dio espacio a preguntas y se contestaron satisfactoriamente; entendiéndolo que trata el estudio, las condiciones de la participación y el acceso a participar como sujeto de este trabajo final de graduación, que al ser académico entiendo que los resultados son de alcance público.

Nombre completo, firma y cédula del/la participante



Norwin Alexander Ortega Lazo

Investigador/a

Lugar y fecha

NANCY ROMAN
GONZALEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por NANCY ROMAN
GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.04.30
09:40:29 -06'00'

V°B°, Nancy Román González

Tutora de TFG/ Docente

Escuela de Psicología

Universidad Central de Costa Rica

Apéndice 3. Consentimiento informado para aplicar el instrumento de entrevista en profundidad



UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Graduación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA.

Nombre de la persona investigadora: Norwin Ortega Lazo

Nombre de la persona participante: _____

Medio para contactar: _____

- I. **Propósito de la entrevista:** El fin de la entrevista en profundidad es conocer su criterio y experiencia en cuanto a la rotación de personal masculino. En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado "*PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL MASCULINO DEL CENTRO DE LLAMADAS RESUELVA EN PASEO COLÓN, SAN JOSÉ. ESTUDIO COMPRENDIDO ENTRE LOS MESES DE ENERO Y AGOSTO 2024*"; de la persona estudiante Norwin Ortega Lazo, de la carrera de psicología de la UC. El mismo es dirigido por la MPsc. Nancy Román González. Aunado, cuenta con el aval de realización en la institución por medio de autorización escrita del 19 de abril 2024, suscrita por el Jefe de Recursos Humanos Sr. Daniel Chavarría León.
- II. **Metodología:** Se realizará una entrevista cualitativa o en profundidad, en la cual se indagará la percepción, experiencia y conocimiento sobre rotación de personal masculino en la organización Resuelva S.A.
- III. **Riesgos:** La participación en la entrevista, no ocasionará riesgo para la salud e integridad física.
- IV. **Beneficios:** No existe un beneficio directo para la persona participante de la entrevista. Pero su contribución en el TFG permitirá la elaboración de un documento y conocimiento, sobre la temática de Rotación de personal masculino, específica para la organización Resuelva. SA.
- V. **Voluntariedad:** La participación en la entrevista es voluntaria.
- VI. **Confidencialidad:** Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, no haciendo referencia del nombre de las personas participantes, en el documento final. Se recuerda que la confidencialidad de la información está

limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense, como cuando la ley obliga a informar sobre ciertas enfermedades o sobre cualquier indicio de maltrato o abandono infantil. Estas limitaciones y otras se prevén y señalan a los/las participantes. Los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en un círculo científico o académico, de forma anónima.

- VII. Información:** Antes de dar su autorización debe hablar con el/la estudiante responsable de la investigación sobre este estudio y el deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas acerca del estudio y de sus derechos. Si requiere de más información, puede contactarlo al correo electrónico nortegal@edu.uc.ac.cr o bien con la tutora al correo electrónico nroman@edu.uc.ac.cr, de lunes a miércoles 5:00 p.m.

Consentimiento: He leído la información consignada antes de firmarlo, se dio espacio a preguntas y se contestaron satisfactoriamente; entendiendo que trata el estudio, las condiciones de la participación y el acceso a participar como sujeto de este trabajo final de graduación, que al ser académico entiende que los resultados son de alcance público.

Nombre completo, firma y cédula del/la participante



Norwin Alexander Ortega Lazo

Investigador/a

Lugar y fecha

NANCY ROMAN
GONZALEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por NANCY ROMAN
GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.04.30
09:40:29 -06'00'

V°B°, Nancy Román González

Tutora de TFG/ Docente

Escuela de Psicología

Universidad Central de Costa Rica

Apéndice 4. Instrumento grupo focal



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Lic. Psicología con énfasis en Administración de RRHH

Trabajo Final de Graduación

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Estudio: Plan de Retención del personal masculino del Centro de Llamadas Resuelva en Paseo Colón, San José. Estudio comprendido entre los meses de enero y agosto 2024

Problema de investigación: ¿Cuáles son los factores que afectan la retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en Paseo Colón, San José?

Objetivo específico de la investigación a cumplir:

Diagnosticar los factores que afectan la rotación del personal masculino del Centro de llamadas Resuelva en San José.

Guía de entrevista, dirigida a personal de call center operativo, quien conforma el grupo de enfoque, del Centro de Llamadas Resuelva

Datos de la persona entrevistada

Clave de identificación: _____

Área de trabajo: _____

Formación profesional: _____

Puesto: _____

Fecha de la entrevista: _____

Categoría de análisis "A": *Factores que afectan la rotación de personal*

Chiavenato señala que los efectos de la rotación de personal se basan en tres tipos primarios relacionados al reclutamiento y selección, documentación, provisiones es decir lo afin con despidos o renuncias. Secundario se afecta en los niveles de productividad, actitud del

personal inversión e incrementos en capacitaciones el terciario costo se expresa en una percepción de imagen y pérdida de calidad en la productividad de la organización afectando los demás procesos que se ejecutan. (2019, pp. 122-123).

Los estereotipos de roles de género dentro de una organización se refieren a las percepciones preconcebidas y a menudo simplificadas que existen sobre los comportamientos, las competencias y las expectativas asociadas a las personas en función de su género (Cabrera, 2023, p.23).

Subcategorías

Estabilidad laboral

Desde su experiencia, describa los aspectos que favorecen la estabilidad laboral en la organización del personal masculino.

¿Cuáles factores considera usted son los que intervienen en el personal masculino y no en el personal femenino, para decidir buscar nuevas opciones laborales o renunciar a la organización?

Rotación de personal masculino

¿Cuáles considera usted son los factores principales que intervienen en la decisión de renunciar a la empresa en el personal masculino?

Clima organizacional

Desde su experiencia ¿Cómo describiría las interacciones entre jefatura y el colaborador en la organización?

Tomando en consideración que el clima laboral es “un interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios y tengan un buen rendimiento en su lugar de trabajo.” ¿qué aspectos considera son los más relevantes para el clima organizacional?

Estereotipos laborales

Para usted, ¿Cuáles son los principales estereotipos que surgen al contratar hombres o mujeres en puestos de trabajo de atención al cliente?

Desde su experiencia ¿Considera usted que los puestos de trabajo de call center pueden ser desarrollados por hombres? ¿Por qué?

Recomendaciones

- ¿Cuáles recomendaciones tiene para la retención del personal masculino en la empresa?

Proceso de validación del instrumento es por juicio de persona experta y de tipo contenido:



Lic. Karen Jiménez Camacho

psicóloga Organizacional



Lic. Greyssel Barrantes Arias

Asistente de Recursos Humanos

**NANCY ROMAN
GONZALEZ
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por NANCY ROMAN
GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.05.17
18:36:39 -06'00'

VB^o MPs. Nancy Román González

Tutora de la investigación

Apéndice 5. Instrumento entrevista a profundidad



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Lic. Psicología con énfasis en Administración de RRHH

Trabajo Final de Graduación

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Estudio: Plan de Retención del personal masculino del Centro de Llamadas Resuelva en Paseo Colón, San José. Estudio comprendido entre los meses de enero y agosto 2024

Problema de investigación: ¿Cuáles son los factores que afectan la retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en Paseo Colón, San José?

Objetivo específico de la investigación a cumplir:

Determinar las estrategias que intervienen en la retención del personal masculino del centro de llamadas Resuelva en San José.

Guía de entrevista, dirigida a personal administrativo del Centro de Llamadas Resuelva

Datos de la persona entrevistada

Clave de identificación: _____

Área de trabajo: _____

Formación profesional: _____

Puesto: _____

Fecha de la entrevista: _____

Categoría de análisis "B": *Estrategias que intervienen en la retención de personal*

La finalidad de cumplir con aspectos para que sean atractivas a las nuevas generaciones que buscan colocarse en las distintas posiciones existentes en la organización, por lo que hay que mencionar que las empresas deben adaptarse a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones. (Madero, 2019, p. 15).

Marcelo, et al., (2019) indica que la retención del personal “busca las personas que laboran puedan desempeñarse correctamente y permanecer en la empresa por mucho tiempo, mostrando las capacidades aprendidas.” (p. 5).

Subcategorías

Motivación laboral

¿Qué actividades considera pueden ser empleadas en la motivación del personal masculino?

Desde su experiencia, ¿qué aspectos del salario emocional considera que impactan en la motivación del personal masculino?

¿Qué factores considera pueden estar asociados a la motivación laboral, que afectan más al personal masculino que femenino?

Desarrollo y carrera profesional

¿Qué estrategias emplea la organización en el desarrollo de personal masculino en crecimiento horizontal o vertical?

Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales retos en el desarrollo de personal masculino en la actualidad?

¿Qué estrategias recomendaría en la atracción de talento masculino para la organización?

Sistema de compensación

¿Por qué es tan importante adaptarse al mercado laboral actual a nivel de compensación para la organización?

¿Cuáles considera que son los principales beneficios del sistema de compensación actual en la organización para el género masculino?

Desde su postura, ¿cuáles diría que son los principales retos que surgen en la actualidad para brindar condiciones y compensaciones laborales equitativas en el centro de trabajo?

Recomendaciones

- ¿Cuáles recomendaciones tiene en relación con la retención del personal masculino?

Proceso de validación del instrumento es por juicio de persona experta y de tipo contenido:



Lic. Karen Jiménez Camacho

Psicóloga Organizacional



Lic. Greysel Barrantes Arias

Asistente de Recursos Humanos

NANCY
ROMAN
GONZALEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por NANCY ROMAN
GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.05.17
18:35:53 -06'00'

VB° MPs. Nancy Román González

Tutora de la investigación