

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“ESTRATEGIAS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA
EMPRESA YINKE MOTOR´S, EN LIMA METROPOLITANA ”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ANDREA ESTEFANIA ARBOLEDA PADILLA

LIMA – PERÚ

2023

15%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to Universidad Nacional Agraria La Molina Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	1%
4	www.elnuevodiario.com.ni Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	1%
7	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	1%
8	repository.ucc.edu.co Fuente de Internet	1%

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“ESTRATEGIAS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA
EMPRESA YINKE MOTOR’S, EN LIMA METROPOLITANA”**

PRESENTADO POR

ANDREA ESTEFANIA ARBOLEDA PADILLA

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Dr. Elías Félix Huerta Camones
PRESIDENTE

.....
Dr. Leoncio Hertz Fenández Jerí
ASESOR

.....
Mto. Econ. Karina Marlen Yachi Del Pino
MIEMBRO

.....
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
MIEMBRO

Lima – Perú
2023

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. OBJETIVO	2
1.2.1. Principal	2
1.2.2. Específicos	3
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1. ANTECEDENTES	4
2.2. MARCO TEÓRICO	6
2.2.1. Definición de Fidelización de cliente	6
2.2.2. Definición de Rotación de Personal	6
2.2.3. El significado de la Rotación de Personal para las empresas	7
2.2.4. Los Costos de Rotación de Personal	9
2.2.5. Talento Humano	12
2.2.6. Retención de Talento Humano	12
2.2.7. Dimensiones de la retención de talento humano	13
III. DESARROLLO DEL TRABAJO	18
3.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL Y DE ÁMBITO GEOGRÁFICO	18
3.2. NATURALEZA DEL ESTUDIO	18
3.3. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN	18
3.4. INTERRELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA Y LA COMPETENCIA PROFESIONAL	21
3.4.1. Las competencias y habilidades adquiridas durante el proceso de formación ..	21
3.4.2. La contribución en la solución de problemas durante la experiencia profesional	22
3.4.3. Beneficio obtenido por el centro laboral de la contribución a la solución de problemas	22
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
4.1. Resultados de encuesta a trabajadores de atención al cliente	23
4.2. Causas de la poca fidelización de clientes externos	27

4.3. Implementación de las estrategias para disminuir la rotación de talento humano en el área de atención al cliente.....	28
4.4. Resultados de mejora en la fidelización de clientes externos.	29
V. CONCLUSIONES	31
VI. RECOMENDACIONES	32
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
VIII. ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de la Rotación Laboral	7
Tabla 2 Costos Primarios Cuantitativos	9
Tabla 3 Costos secundarios de la rotación personal	10
Tabla 4 Costos Terciarios Estimables	11
Tabla 5 Costos secundarios y terciarios, aplicados al área de atención al cliente.....	12
Tabla 6 Plan de implementación del Anexo 2.....	20
Tabla 7 Relación entre funciones desempeñadas y campos temáticos de la carrera.....	22
Tabla 8 ¿Por qué no volverías a tomar un servicio con nosotros?	27
Tabla 9 Estrategias implementadas al Recurso Humano.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Motivo del cese del trabajo	23
Figura 2 ¿Alguno de tus ex compañeros sabían lo anterior?.....	24
Figura 3 ¿Consideras a Clima Laboral, condiciones de trabajo, línea de carrera y agradecimiento como factores que te hacen evaluar si quedarte o no en un trabajo?	25
Figura 4 ¿Lo tenías o tienes aquí ?	26
Figura 5 ¿Puedes ordenar cuál de los 4 anteriores influye mas en tu decisión de quedarte o no en la empresa?	26
Figura 6 Nivel de Satisfacción de clientes externos 2020 y 2022	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de satisfacción al cliente.....	36
Anexo 2 Encuesta a trabajadores de atención al cliente.....	37

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue dar a conocer la experiencia de la bachiller, realizada en la empresa Yinke Motor's. Luego de identificar el problema sobre la falta de un sistema de gestión que incentive a los trabajadores a permanecer por voluntad propia mucho más tiempo en la empresa, el tiempo promedio de permanencia en la empresa era entre 3 y 5 meses, lo que incentiva al alto índice de rotación en el área de atención al cliente, impactando negativamente en la experiencia del cliente al tomar el servicio, aunque los vehículos rentados excedieron expectativas en ciertos casos, el hecho de haber descuidado ciertos puntos importantes durante el proceso, hicieron en algunos casos que el cliente no volviera a contratar ni recomendar los servicios de la empresa. Es por ello, que, una vez identificadas deficiencias en el área, se investigó sobre las posibles mejoras y es así como se decide implementar un sistema de gestión del recurso humano, basado en incentivar la dimensión externa del mismo. Asimismo, en la última parte del servicio ahora se incluyó una encuesta de satisfacción al cliente, la cual se realizó al inicio de la implementación y a lo largo del año, y hasta la actualidad. Lográndose así una gran mejora, que para una escala del 1 al 10, siendo 1 nada satisfecho y 10 totalmente satisfecho; si antes del 2020 en el área de atención al cliente no existía un feed back de satisfacción sobre el servicio brindado, y el indicador de fidelización era de 7.3 (73%). En el 2021 se evalúa y decide las acciones para mejorar este indicador. Es así como ya en el 2022 después de implementar estrategias en pro de clima laboral, condiciones de trabajo, línea de carrera y agradecimiento, la fidelización del cliente externo aumentó hasta 9.7 (97%).

Palabras clave: Fidelización del cliente, rotación de personal, sistema de gestión, talento humano, dimensión externa,

SUMMARY

The objective of the present work was to present the experience of the bachelor, carried out in the company Yinke Motor's. After identifying the problem about the lack of a management system that encourages workers to stay at the company much longer of their own free will, the average time spent at the company was between 3 and 5 months, which encourages high turnover rate in the customer service area, negatively impacting the customer experience when taking the service, although the rented vehicles exceeded expectations in certain cases, the fact of having neglected certain important points during the process, made in some cases that the client did not hire or recommend the company's services again. That is why, once deficiencies in the area were identified, possible improvements were investigated and that is how it was decided to implement a Human Resource Management system, based on encouraging its external dimension. Likewise, in the last part of the service, a customer satisfaction survey was now included, which was carried out at the beginning of the implementation and throughout the year, and up to the present, noting a great improvement, on a scale of 1 to 10. , being 1 not at all satisfied and 10 totally satisfied. Before 2020, in the customer service area, there was no satisfaction feedback on the service provided, the one developing the present work implemented this feedback to the area, it was this same year that the loyalty indicator was 7.3 (73%). In 2021, the actions to improve this indicator are evaluated and decided; This is how already in 2022 after implementing strategies in favor of work environment, working conditions, career line and appreciation, external customer loyalty increased to 9.7 (97%)

Keywords: customer loyalty, staff turnover, management system, human talent, external dimension

I. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Perú las razones que motivaron el término de la relación laboral de los trabajadores con las empresas formales privadas fueron; Si se compara el segundo trimestre del 2021 con el del año siguiente los motivos de fin de contrato por renuncia mostraron un aumento de 2 %. La finalización del vínculo laboral en al segundo trimestre del 2022, en trabajadores con contratos a plazo fijo fue por el término del servicio o vencimiento de los plazos en un 42%; mientras que, las culminaciones en aquellos con contratos indefinidos se dieron por renuncias en 72%. Las razones que sustentaron la finalización de las relaciones laborales en el sector formal privado fueron principalmente por renuncias; Casi 6 de cada 10 puestos de trabajo se retiraron por renuncia voluntaria (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022).

Según el informe anterior al segundo trimestre de 2022, la actividad económica de servicios obtuvo el mayor aumento de puestos de trabajo, respecto al mismo periodo del año anterior; este resultado significó una variación positiva del empleo formal en el sector formal privado de 12%. Al desagregar actividades de servicios, la mayoría se encontró principalmente en actividades de servicios empresariales, como los que brinda la empresa, con una variación positiva de 9% en el mismo periodo.

En los últimos años las organizaciones no solo se han preocupado por tener los mejores productos y/o brindar el mejor servicio del mercado, sino por tener el mejor talento humano que le permita cumplir con los objetivos y políticas de las empresas, por lo que han creado estrategias de retención que aumentan las posibilidades de mantener a gusto al trabajador en las organizaciones.

El sector de servicios, no deja de ser la excepción, hay muchas empresas competidoras que han decidido dar un paso más hacia la mejora de sus procesos; sin embargo, hacia el año 2020, no se contaba con ninguna data sobre la satisfacción del cliente y si este recomendaría la marca.

En el 2020, Yinke Motor's, se encontraba pasando por varios inconvenientes en su flujograma de atención y con las comunicaciones con el cliente, no estaban claras las responsabilidades de los colaboradores ni los acuerdos con el cliente, se perdía tiempo valioso para cerrar un contrato, por no contar con una planificación ni verificación de las etapas del proceso de cierre, dada el alto nivel de rotación de personal y la demora de adaptación a las funciones del puesto; es así, cómo los directivos de la empresa, deciden tomar acción frente a todas sus problemáticas. Primero, hicieron un análisis interno para tener claras sus falencias como organización, posterior a ello, se plantearon posibles soluciones previa investigación de la misma, es así como deciden Implementar estrategias que estimulen la dimensión externa del talento, como señala Rodríguez (2009), en la dimensión externa de la administración del capital humano se enfoca en relación a las piezas o componentes que apuntan a la selección, desarrollo y temporalidad del trabajador en las instituciones, por tal motivo el analizar el clima laboral, línea de carrera, condiciones de trabajo, y el agradecimiento, son piezas medibles y al tenerlas en los estándares de satisfacción para el talento humano se logrará el principal objetivo, mejorar la satisfacción de sus clientes externos y con ello fidelizarlos.

Es así que se identifica como problema principal a la poca fidelización del cliente externo Yinke Motor's, y se establece que hay un efecto directo entre la rotación del talento humano del área de atención al cliente y la fidelización, es por ello que se investigó sobre la posibilidad de retener al talento humano por voluntad propia.

1.2. OBJETIVO

1.2.1. Principal

Implementar estrategias para lograr la fidelización de clientes Yinke Motor's en la línea de rentado de vehículos

1.2.2. Específicos

- Definir las causas de la poca fidelización de clientes externos
- Identificar motivaciones de los trabajadores del área de atención al cliente determinantes para permanecer en una empresa
- Implementar estrategias para disminuir la rotación de talento humano en el área de atención al cliente lo que conllevará al aumento de la fidelización de clientes externos.

En relación con el contenido del presente trabajo, se podrá apreciar que, en el segundo capítulo, se expone la estructura teórica en que se basa la monografía para ser desarrollada adecuadamente. En el tercer capítulo, se detalla el marco metodológico en el cual se ve inmerso el problema a tratar, también se mostrarán las competencias y habilidades del profesional durante el proceso de formación, así como, la contribución en la solución de problemas durante la experiencia profesional y finalmente, el beneficio obtenido por la empresa en mención. En el cuarto capítulo discutiremos los resultados de las encuestas e investigación, para que en el quinto capítulo y sexto capítulo se den las conclusiones y recomendaciones respectivamente. En el sétimo capítulo, se detalla las referencias bibliográficas empleadas para la aplicación de metodologías y conceptos claves. Finalmente se anexan las encuestas realizadas a los clientes y trabajadores.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Miranda (2019) concluye que una estrategia trascendental es la gestión de la experiencia en el proceso de venta porque los clientes valoran mucho la buena relación del vendedor con ellos. Ésta experiencia es la base de futuros ingresos económicos a favor de la empresa, y la correcta gestión de relaciones con el cliente impacta positivamente en la fidelización de clientes de un concesionario vehicular, menciona además que la satisfacción de esta experiencia representa el paso previo para la fidelización por lo que es imprescindible para el logro de los objetivos, generar satisfacción al cliente durante el proceso de venta y dentro de este proceso buscar un diferencial basado en experiencias, y del mismo modo buscar generar confianza en el proceso de post venta. Para los clientes, la suma de ambas experiencias construye la perspectiva global con la marca.

Otros autores en busca de optimizar esta satisfacción, investigaron sobre la calidad del servicio en base a las expectativas y percepciones de los clientes, como (Pierrend 2021), quien señala que: La satisfacción, “No sólo impacta la lealtad de manera directa, sino que influye en la confianza, la cual genera compromiso, por esta razón, las mediciones de la satisfacción de los clientes, y las mejoras en la prestación de los servicios que de ellas se desprendan, no sólo sirven para arrojar un indicador global de satisfacción del cliente, sino que también que repercutan en la intención de éste de recomendar la empresa a terceros y fidelizarse con la empresa”.

Según Martínez *et al.* (2018): “La gestión del talento es un concepto multifacético que puede ser visto como una mentalidad organizacional en la que los empleados son verdaderamente valorados y constituye tanto una fuente de ventaja competitiva como un conjunto integrado de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos basadas en evidencia. Dentro de este enfoque, se encuentra la planificación de recursos, incluida la contratación, retención,

desarrollo y prácticas de sucesión, especialmente para aquellos identificados como de alto potencial”.

Una tendencia nueva en la gestión del talento humano es el employer branding o “marca empleadora”. (Martínez et al. 2018) lo define como una herramienta de marketing utilizada por el área de recursos humanos en las organizaciones con la finalidad de atraer y retener el talento humano, ya que éste es generador de valor que enriquece a la organización, y la organización responde siendo generadora de valor y de mejora en el desempeño de sus talentos, siempre y cuando la organización realice la inversión necesaria para que la “marca” de la organización tenga el impacto deseado. A esto añade que la organización que tiene una marca empleadora potente e interna logra ser un ente generador de orgullo y satisfacción laboral entre los talentos colaboradores, contribuyendo a aumentar tanto la retención como la productividad en ellos, y seguidamente hace que su imagen sea superior a la de sus competidores

Olórtégui (2017) aplicando dos instrumentos: una ficha de registro para el análisis documental y la encuesta, se obtuvo como resultado que el 57% considera a las capacitaciones como una motivación y reconocen la necesidad de aplicarla, las actividades de integración y el reconocimiento tuvieron un 1% de diferencia y quedaron en segundo y tercer lugar respectivamente. Esta investigación de tipo causal y proyectiva, demostraron que los colaboradores pese a que el 96% de los encuestados se sienten a gusto laborando en Mantto y el 100% consideran que están capacitados para ejercer su labor cotidiana ;Presentan falta de compromiso y capacitación, pérdida de tiempo, incumplimiento de funciones y horarios y ausentismo. Se concluyó que si hay una relación causal, al analizar los estados financieros, donde se observó que la rentabilidad ha ido disminuyendo en los últimos años. Esta investigación presenta una propuesta de mejora, basada en la elaboración de políticas de motivación y un sistema de control y monitoreo, la cual pretende mejorar el clima laboral, verificar el cumplimiento de funciones y el logro de objetivos trazados por la empresa. Tanto la capacitación, como las actividades de integración y el reconocimiento son dimensiones que se identificó como parte del salario emocional, y esta tesis prueba que existe una relación causal entre el salario emocional y la retención de talento humano, y la importancia que los jefes deberían darle, pues influye en la rentabilidad de la empresa.

La rotación de personal, es un tema de investigación de todos los años, en el que existe una paradoja repetitiva que si bien las empresas de estudio han logrado crear lazos afectivos con los trabajadores, pues éstos disfrutan de su permanencia en la organización y están orgullosos de pertenecer a ella; la empresa debe trabajar en mejorar los sentimientos de gratitud y lealtad, así como el deseo de permanencia de sus trabajadores para disminuir sus índices de rotación. Jerí (2023) concluye que “Existe relación significativa entre la dimensión motivación extrínseca y el compromiso de los trabajadores de una empresa de servicios logísticos de la ciudad de Lima. Lo que quiere decir que la empresa puede lograr mejorar los niveles de compromiso de sus trabajadores aumentando los niveles de la dimensión motivación extrínseca y viceversa”.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Definición de Fidelización de cliente

Se trata de conseguir que un cliente regrese y compre nuestros productos sin compararnos siquiera con la competencia, porque confía plenamente en que le ofrecemos lo mejor en todos los sentidos (Pérez y Pérez, 2006)

La fidelización se entiende como una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a largo plazo. El fin es crear con el cliente un sentimiento positivo hacia el negocio, que sea aquello que motive ese impulso de adhesión continuada (Pierrend, 2020).

2.2.2. Definición de Rotación de Personal

El recurso humano es la piedra angular del éxito de cualquier institución, su relevancia se ha intensificado más aun, en esta Era de la Información, donde lo más importante es el conocimiento.

La rotación laboral o rotación de personal se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 2007).

2.2.3. El significado de la Rotación de Personal para las empresas

La rotación laboral se presenta en la Tabla 1, podrían clasificarse en varios tipos:

Tabla 1

Clasificación de la Rotación Laboral

Clasificación de la Rotación Laboral Según Robert L. Mathis y John H. Jackson (2010)		
Tipos	Clasificación	Concepto
Tipo 1	Involuntaria	Salida de los empleados por bajo rendimiento
	Voluntaria	Salida de los empleados por voluntad propia
Tipo 2	Funcional	Los colaboradores con bajo rendimiento se alejan de manera intempestiva
	Disfuncional	Los colaboradores claves con alto rendimiento se alejan en un momento clave
Tipo 3	Controlable	Salida influenciada por la organización
	Incontrolable	Salida no influenciada por la organización

FUENTE: Elaborado en base a *Pérdida de fidelidad de los clientes, por la alta rotación de personal del área de negocios en las instituciones especializadas en microfinanzas*, de Aquice et al., 2019.

Se debe distinguir, entre cada tipo de clasificación de rotación, pues el no hacerlo haría que la empresa llegue a conclusiones erróneas, si se toma como ejemplo las salidas involuntarias, acto que la empresa percibe como algo positivo, pero descuida que esta salida que se creía positiva generarían problemas con la continuidad del negocio, ya que tienes puestos sin cubrir.

Si se nombra a la rotación funcional, se dice que son aquellas que la empresa pronostica, debido a que hay colaboradores que no cumplen con el desempeño esperado en sus funciones. Si se habla de una rotación disfuncional, es de las más perjudiciales, puesto que los mejores colaboradores se van de la empresa, perjudicando directamente el desempeño global de la misma. Afecta directamente a las ganancias económicas de la empresa. Si bien es cierto las rotaciones controlables, son las provocadas por la organización donde ya se tiene una fecha determinada de salida, aunque mínimo, el impacto será negativo, mientras una rotación incontrolable, es una salida no planificada y los efectos en la institución serían perjudiciales, al no estar programada por la empresa implica gastos innecesarios, pero que se tienen que hacer para continuar con la actividad comercial.

Para poder medir el impacto de esta rotación, en toda organización se necesita una herramienta; El índice de rotación de personal es un indicador que expresa de forma sencilla

y concreta qué tan bien la empresa hizo el reclutamiento y selección de personal y que se estuvo haciendo para retenerlos. Está determinado por el número de trabajadores que se integran y salen de una empresa sin considerar los que lo hacen de forma inevitable como los jubilados o fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de esa empresa en un determinado periodo de tiempo.

Según Chiavenato (2007) el índice de rotación de personal, expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados, y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{ÍNDICE DE ROTACION DE PERSONAL: } \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A = Admisiones de Personal (en el periodo considerado).

D = Desvinculación de Personal (Iniciativa de la empresa como de los Empleados, en el periodo considerado)

PE = Promedio de empleados contratados (en el periodo considerado), se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividido entre dos.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

$$\text{YINKE MOTOR'S: } \frac{((10+8)/2)}{((10+10)/2)} = 90\%$$

Durante el periodo evaluado, el índice de rotación de personal es del 90%. Un alto índice como este es un indicador malo, porque refleja una política de recursos humanos escasa, en la que no se toma en cuenta las expectativas del trabajador. La empresa afronta los desafíos del mercado con apenas el 10% de su fuerza de trabajo en la línea de alquiler de vehículos, por lo que, la que suscribe, tiene que tomar acción y hacer frente al excedente del 90% de salidas y entradas de personal. Así como este ejemplo es un indicador malo, por el alto índice de rotación, un índice de cero reflejaría que la empresa es nada flexible.

“El índice de rotación ideal es el que permite a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico” (Chiavenato, 2017, p.111).

2.2.4. Los Costos de Rotación de Personal

La determinación de los costos de la rotación laboral es determinante para cualquier empresa sobre todo una empresa de servicios como Yinke Motor's, puesto que el área de atención al cliente es el primer filtro de cara al cliente, por tanto el principal recurso a emplear para lograr los objetivos y metas institucionales, por lo que un buen manejo de la rotación permitirá reducir estos costos. Los costos se clasifican, según Chiavenato (2017) en tres categorías, Costos Primarios que son cuantitativos, Costos secundarios cualitativos y los Costos Terciarios solo se estiman.

El impacto y los costos de la alta rotación de personal muchas veces es desconocido, dado que las instituciones solo estiman los costos primarios, es decir, al retiro del empleado en la mayoría de los casos y en algunos casos también al costo de su reemplazo, a continuación se detallan los costos.

2.2.4.1. Costos Primarios de la Rotación de Personal

Los costos primarios cuantitativos son cuatro: Aquellos que conllevan al reclutamiento y selección de personal, los costos de registro y documentación, los de provisión y los de separación del empleado de la organización (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Costos Primarios Cuantitativos

De reclutamiento y selección	De registro y documentación	De provisión	De separación
Gastos de emisión y procesamiento del empleado	Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación del personal	Gasto del departamento de capacitación	Gastos en el departamento de registro, documentación correspondiente al proceso de separación del empleado
Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección	Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de gastos, apertura de cuentas bancarias y otros.	Costo del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado.	Costos de las entrevistas de separación (tiempo que dedica el entrevistador).
Gastos para anuncios en periódicos, radios, folletos			Costos de liquidación.
Gastos en exámenes de selección y evaluaciones de candidatos.			
Gastos en servicios médicos.			

FUENTE: Elaborado en base a *Administración de Recursos Humanos*, de E. Chiavenato, 2017, Elsevier Editora Ltda.

2.2.4.2. Costos Secundarios de la Rotación de Personal

Tabla 3

Costos secundarios de la rotación personal

Costos Secundarios Cualitativos	
Repercusiones en la producción	Pérdida en la producción debido a la vacante generada en tanto no se cubra. Producción menor, por el periodo de adaptación del nuevo empleado. Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
Repercusiones en la actitud del personal	Imprecisión, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros. Imprecisión, actitudes y predisposición que el nuevo empleado transmite a sus compañeros. Influencia de los aspectos anteriores en la moral y aptitud del supervisor y del jefe. Influencia de los dos aspectos anteriores en clientes y proveedores.
Costo extra laboral	Gastos en personal adicional o en horas extra necesarias para cubrir las vacantes o la ineficiencia inicial del nuevo empleado. Tiempo adicional de producción por la ineficiencia adicional del nuevo empleado. Incremento de costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio, causada por el nuevo empleado. Tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado.
Costo extra operativo	Costo adicional de energía eléctrica por un bajo índice productivo del nuevo empleado. Costo adicional de lubricación y combustible por un bajo índice productivo del nuevo empleado. Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que

Costos Secundarios Cualitativos

se elevan ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.

Incremento de accidentes, aumenta su probabilidad en el periodo de adaptación del nuevo empleado.

Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

FUENTE: Elaborado en base a *Administración de Recursos Humanos*, de E. Chiavenato, 2017, Elsevier Editora Ltda.

2.2.4.3. Costos terciarios de la rotación laboral

Tabla 4

Costos Terciarios Estimables

Costo de inversión adicionales	Pérdidas en los negocios
Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes.	Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.
Aumento de salarios a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados.	

FUENTE: Elaborado en base a *Administración de Recursos Humanos*, de E. Chiavenato, 2017, Elsevier Editora Ltda.

2.2.4.4. Costos de La rotación laboral en el área de atención al cliente

Considerando la teoría de Chiavenato respecto a los costos de la rotación laboral, se utiliza como ejemplo en la identificación de los costos secundarios y terciarios, en la industria de servicios. A continuación, en la Tabla 5 se detalla cómo estos se aplican en la rotación laboral del área de atención al cliente.

Tabla 5

Costos secundarios y terciarios, aplicados al área de atención al cliente

Secundarios	Repercusiones en la producción	-Pérdida de oportunidad de cierre en la negociación. -El nuevo talento tarda en dar respuesta al cliente puesto que, está conociendo el mercado, las nuevas normativas, procedimientos y el sistema. -El nuevo talento, interrumpe (preguntando) el trabajo del otro.
	Repercusiones en la actitud del personal	-El talento a punto de irse, no tiene el mismo desempeño y el mensaje que transmite a sus compañeros es negativo, “tengo mejores beneficios”. -El nuevo talento viene con otra cultura, y durante el proceso de Adaptación y aceptación a la de nosotros puede que el mensaje a transmitir, no sea el correcto. -El tiempo que le toma a la Administradora para integrar el nuevo Talento al equipo de trabajo.
	Costo extra laboral	-Gastos en horas extras necesarias para cubrir la ineficiencia inicial de la nueva contratación. -Tiempo adicional de la Administradora para integrar y capacitar al nuevo talento.
	Costo extra operativo	-Costo adicional de energía eléctrica puesto que el nuevo talento permanecerá más tiempo en la computadora al momento de ingresar y evaluar al cliente . -Incremento de errores y rechazos provocados por la inexperiencia.
Terciarios	Costo de inversión adicionales	Se presentan casos que entran nuevos talentos con sueldos más elevados, aunque mayormente estos incrementos se dan con bono, esta diferencia entre un sueldo y otro genera descontento en los que ya están en la empresa.
	Pérdidas en los negocios	Se demora más en dar la información al cliente y demora en la aprobación de la cotización por la inexperiencia del nuevo talento, genera una imagen negativa con los prospectos y los que ya son nuestros clientes.

2.2.5. Talento Humano

Chiavenato (2009) la dotación de capacidades, destrezas, potencialidades y competencias que son robustecidos, modernizados, actualizados y premiados de forma uniforme. Dicho esto, no se puede afrontar el talento de forma separada como un sistema clausurado. Solo no llega lejos, pues debe haber en un ambiente que le permita independencia, autodeterminación y revestimiento para poder extenderse.

2.2.6. Retención de Talento Humano

Es una estrategia que busca mantener a aquellos colaboradores con talento (conjunto de competencias individuales necesarias para que una empresa alcance valor sostenible a largo plazo), con buen desempeño, y valiosos para la gestión de la empresa y el negocio (Del Barrio, 2017)

Pérez y Pérez (2006) se refiere a las prácticas de retención del talento humano como los programas que ayudan al desarrollo de los colaboradores en pro de atraer el talento más calificado a fin de conservarlo.

Rodríguez (2009), en su investigación sobre gestión del talento, para establecer sus dimensiones; Repara en el estudio de García que habla sobre las dimensiones internas y externas. Argumentando que “Son muchas las aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a la potenciación de su capacidad de desempeño: trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño”.

2.2.7. Dimensiones de la retención de talento humano

a. Dimensión interna

Según Rodríguez (2009), en la dimensión interna de la gestión del talento humano se refiere a lo relacionado lo que se denomina parte interna de la persona, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; indicadores, estos que denotan la manera de dirigir el talento humano en una institución. Para evaluar estas formas de desempeño existen métodos de evaluación, que de manera general se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Alles (2002) definió los Métodos de comportamiento como “se utilizan estándares de desempeño en función del tipo de empresa”.

- **Conocimientos**

Para Quintana (2006), “el conocimiento se define como el cúmulo de información, percepciones, ideas, experiencias, y valores que generan un determinado armazón

mental en la persona para evaluar e incorporar nuevas experiencias”.

Porret (2014) afirma que el conocimiento es una capacidad importante para el sistema económico de la comunicación, pues este capital se va transformando a lo largo del tiempo y se convierte en un elemento potencialmente capaz de modificar el universo debido al desarrollo de los procesadores de comunicación, denominados tecnología.

- **Habilidades**

Para Robbins y Coulter (2014) son las destrezas que un colaborador posee para efectuar las diversas funciones en sus labores, en tal sentido, es una estimación actualizada de lo que un trabajador puede realizar; y se componen de dos partes: la parte intelectual y la parte física.

Acevedo (2010), afirma que las potencialidades intelectuales hacen referencia a la robustez y arranque del cerebro, y que tiene conexión directa con el talento

- **Motivaciones**

Según Porret (2014), el concepto de motivación personal “se define como el impulso iniciando en la forma de actuar, el comportamiento de la persona y la consumación de los objetivos estratégicos de las organizaciones”.

Por lo que, los trabajadores son susceptibles a los estímulos y estos son parte de un papel importante en el correcto desarrollo de las responsabilidades otorgadas a un determinado puesto de trabajo.

- **Actitudes**

Para Robbins y Coulter (2014), las actitudes “son causas que se van evaluando de una forma favorable o desfavorable sobre objetos, personas o hechos”. En tal sentido, la idea de quien confiesa armonizar de algo en particular, no conllevan a la definición de valores, pero interactúan.

Según Chiavenato (2009) las actitudes “se genera en la mente generando un estado, enviando una alerta, producto de la experiencia, ejerciendo influencia específica en la contestación en una determinada situación”.

En este sentido, las personas se acogen a actitudes hacia las labores cotidianas en su centro laboral, y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participando activamente y comprometiéndose con la institución. Es así como, en las instituciones, las negociaciones son importantes porque indirectamente influye en la conducta de los trabajadores en su centro laboral.

b. Dimensión externa

Para Rodríguez (2009), en la dimensión externa de la administración del capital humano se enfoca en relación a las piezas o componentes que apuntan a la selección, desarrollo y temporalidad del trabajador en las instituciones, por tal motivo el analizar el clima laboral, línea de carrera, condiciones de trabajo, y el agradecimiento, son piezas medibles que se describen.

- **Clima Laboral**

Porret (2014) se refiere a la manera en que se hace referencia al modo en que se maneja, encamina y se guía al trabajador, a la capacidad que tienen los trabajadores de una organización de participar en las decisiones alineados a los objetivos estratégicos, así como los medios económicos destinados a fomentar la uniformidad y la concordia de la vida laboral – profesional. Estas decisiones deben concurrir entre la organización y los puestos de trabajo, para que el clima organizacional sea conveniente y oportuno.

Para Chiavenato (2017), define al clima organizacional, como el entorno en donde existe el personal de la institución, reflejando la importancia del ambiente en que se desarrolla la importancia de la estimulación de los integrantes, es decir el clima organizacional consiste en el ambiente de la organización percibida por el personal que este le integra.

- **Condiciones de trabajo**

El capital humano en su dimensión externa, mejora las condiciones de trabajo, lo cual a juicio de Porret (2014), “se refiere en acrecentar el estímulo laboral desarrollando los factores higiénicos, vinculado con el ámbito laboral permitiendo que los trabajadores satisfagan sus exigencias de obligación primaria y evitar el desagrado en sus labores”.

Para las condiciones de trabajo se representa por un cumulo de piezas enlazadas entre sí que intervienen en concordancia, para agilizar la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la dirección, organización, gestión, planificación, ejecución y validación en beneficio del desarrollo.

Al respecto, Robbins y Coulter (2014), manifiestan los empleados se preocupan en su ambiente laboral tanto por el bienestar propio además del desarrollo de sus labores. Vale decir, el trabajador elige ambientes no dificultosos o embarazosos, en momentos no contaminadas, tecnificadas, con útiles y/o instrumentos convenientes, todo lo relacionado a las condiciones de trabajo.

- **Línea de carrera**

Chiavenato (2017), conceptualiza como la ampliación, desarrollo y perfeccionamiento de los estudios cuyo fin es generar un crecimiento profesional en la organización que conlleva a ser más eficiente y productivo en la organización. De tal manera, se busca que los trabajadores en un tiempo prudencial proporcionen la sabiduría y que se propague lo exigible en el nivel de hoy, con la finalidad que en el menor tiempo asuma funciones más exigibles. Los colaboradores deben notar que en el interior de la organización, existen condiciones que les permiten ascender o progresar, que existe oportunidad de progreso en la carrera y que solo deben esforzarse y dedicarse a capacitarse. Incluye además reconocimiento y estimulación.

- **Agradecimiento**

Castillo (2009), señala que es importante un ambiente que reconozca toda acción emprendida por el colaborador, que agradezca hasta el más mínimo aporte, porque será un ambiente en el cual el trabajador querrá permanecer y se sentirá a gusto con

este clima, de esta manera poco a poco se va “fidelizando” el talento humano. El colaborador en la actualidad siempre está buscando una retroalimentación sobre el resultado de su trabajo; comentarios como “gracias”, “felicitaciones”, un “sigue así” o un “bien hecho” son tácticas de retención que no implica ningún coste, solo se necesita tener una serie de gerentes preocupados por sus subordinados, que hablan, se comunican, agradecen, reconocen y elogian los méritos de los demás.

2.2.7.1. Beneficios de la retención del talento humano

Del Barrio (2017) en un artículo sobre la retención de talento señala que, entre sus consecuencias positivas, directas e indirectas, están:

Menores costos. Se reduce considerablemente el nivel de rotación, y con eso la fuga de recursos invertidos en capacitación, el *know how* adquirido por los colaboradores sobre la operación, así como los costos de reemplazo.

Mejor productividad. Orientar y capacitar a un nuevo colaborador porque la empresa no supo retener un talento desvía el foco de la generación de nuevos negocios o cautivar nuevos clientes. Al retener a sus talentos claves, la empresa puede enfocarse en lo que sabe hacer mejor: buscar negocios sostenibles en el tiempo y comercialmente.

Aumenta la competitividad. La empresa pierde el doble cuando su talento se va. El profesional no sólo deja un vacío en la organización, sino que a la competencia se le hace más fácil contratarlo ya que está disponible.

Clientes satisfechos. Los colaboradores son el pilar de toda empresa, y la cara visible ante los consumidores. A medida que la organización reconozca y retenga a sus profesionales de calidad, esto se verá reflejado positivamente en la relación con los clientes. Una alta rotación de trabajadores en la empresa puede ser percibida como desorganización o gestión deficiente por el cliente. Asimismo, si el talento que tiene contacto directo y cercano con los clientes se va, es muy posible que estos le sigan; es una pérdida de capital humano y de ingresos para la empresa.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL Y DE ÁMBITO GEOGRÁFICO

La labor desarrollada por el profesional y descrita en el presente trabajo, se llevó a cabo desde el mes de noviembre del año 2020 hasta el mes diciembre del año 2022, en la empresa Yinke Motor's, en el área de atención al cliente, ubicada en Calle Saturno 112, distrito de Ate, provincia de Lima, departamento de Lima.

3.2. NATURALEZA DEL ESTUDIO

El estudio en el presente trabajo académico será DESCRIPTIVO-EXPLICATIVO, sin realizar comparaciones con otros modelos similares. La investigación se efectuó con el diseño NO EXPERIMENTAL, ya que se realizó sin manipular deliberadamente variables.

3.3. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se mostrará las etapas que se llevaron a cabo para la obtención de los objetivos anteriormente planteados:

a. Levantamiento de la información

El levantamiento de la información se llevó a cabo a través de una encuesta a los clientes y entrevistas al personal y ex personal del área de atención al cliente, revisión de la información disponible y observación directa.

b. Diseño de la investigación

El enfoque de investigación que se ha seleccionado es el mixto, el que combina el enfoque cualitativo (experiencias y percepciones) y el enfoque cuantitativo (estructurado y sistemático) (Hernández *et al.*, 2014), se emplearon encuestas y entrevistas a los trabajadores del 2020-2021 y 2022, a la vez se cuantificó las encuestas y entrevistas realizadas, para evaluar el motivo y las consecuencias de la rotación laboral del área de

atención al cliente.

c. Población y selección de muestra

La población de la investigación estuvo conformada por todas las personas que laboran y laboraron en el área de atención al cliente desde que se inició la empresa, mientras que para la selección de la muestra de la investigación se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia y para el tamaño de la muestra se seleccionó a los 10 empleados que laboraron en el área entre el 2020 y el 2022, dos de ellos aun presentes.

d. Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos en la investigación consistió en la realización de encuestas a los trabajadores, durante enero 2022. Los participantes en las entrevistas y las encuestas de la investigación brindaron su apoyo de manera voluntaria, Asimismo se garantizó a los participantes la confidencialidad respectiva, lo cual implicó evitar cualquier referencia con nombre propio sobre estos en la investigación para que puedan brindarnos una información confiable y transparente de sus reales expectativas. Se precisa que durante la realización de las encuestas y entrevistas, se efectuaron anotaciones sobre el entorno laboral (ambiente físico, relaciones interpersonales y herramientas con las que cuentan para el desarrollo de sus funciones).

e. Instrumento

Uno de los instrumentos utilizados en la investigación fue la entrevista abierta, que se manejó con flexibilidad, teniendo una duración promedio de 40 minutos en cada ocasión que se efectuó. Otro de los instrumentos utilizados fue el cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, con una estructura de opción múltiple; algunas de las preguntas de la encuesta se utilizó la escala Likert (mide aptitudes). Este cuestionario se creó con el apoyo del especialista en recursos humanos, y el dueño de la empresa. También se utilizó, el registro de los motivos de renuncias del área de atención al cliente

f. Análisis y diagnóstico de la situación actual

Se realizó un cuestionario del 1 al 10 para saber el nivel de satisfacción por parte de los clientes, la encuesta arrojó el promedio de 7,3 en diciembre del 2020 a diferencia del 9,7 que

arrojó el nivel de satisfacción de los clientes encuestados a finales del 2022.

No existía un programa en pro de las características que el talento humano posiciona con más valor para que el mismo decida quedarse en el área de atención al cliente.

g. Elaboración y propuesta de plan de implementación

Se aplica una encuesta a través de un cuestionario para conocer la poca fidelización de clientes que se presentará como Anexo 1 y otra encuesta a trabajadores del área de atención al cliente que se presentará como Anexo 2.

Tabla 6

Plan de implementación del Anexo 2

Actividad	2021	Enero 2022	Febrero 2022	Marzo 2022
Revisar y definir la encuesta a trabajadores				
Ejecutarla				
Analizarla				
Implementar programa para retención de talento				

Después de identificar las causas de la poca fidelización de clientes, se definirá las políticas de solución y mejora en el plazo detallado en la Tabla 6.

h. Desarrollo de la implementación

Para llevar a cabo la implementación de un programa de estrategias para retener al talento humano en el área de atención al cliente se puso en marcha el plan mostrado en la tabla 6. Donde los mismos trabajadores priorizaron sus intereses esperados en la empresa, mediante una encuesta anónima, durante el 2022 se puso en práctica las características de mayor valor para ellos, las cuales dieron resultados alentadores para disminuir el índice de la poca fidelización del cliente Yinke Motor´s para el 2023 que serán detallados en la monografía.

3.4. INTERRELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA Y LA COMPETENCIA PROFESIONAL

3.4.1. Las competencias y habilidades adquiridas durante el proceso de formación

Las competencias y habilidades adquiridas en la formación profesional han permitido tener una visión más amplia y clara de la empresa, a entender rápidamente su funcionamiento, independientemente del rubro, y a identificar detalladamente las causas raíz de las problemáticas que les han surgido en el día a día de sus actividades, con ello, se ha podido proponer de manera exitosa las respectivas mejoras y el correcto monitoreo para que el sistema de estrategias en pro de la satisfacción y valoración del talento humano , se cumpla y funcione de acuerdo a lo esperado por la empresa.

Para el sistema de estrategias implementadas para la retención de talento humano en el área de atención al cliente se ha utilizado el sistema de recompensas:

- Vales de consumo en restaurantes (para el trabajador y su núcleo familiar) trimestralmente al ejecutivo de atención que cierre mas contratos.
- El día del onomástico del talento se le brinda el día libre y se le da la facilidad de alquilar un carro a costo cero.
- A los influencers con los que trabajamos se le hace una videollamada para que realicen un saludo cumpleaños en vivo.
- Se Agradece y felicita al trabajador frente al cliente

A lo largo del desarrollo, se presentaron ciertas limitaciones y problemáticas, tales como, falta de disponibilidad de tiempo de los colaboradores, desconfianza al hablar del ambiente laboral y lo que esperan de la empresa; para lo cual, la profesional, aplicó competencias adquiridas a lo largo de la carrera profesional de Ingeniería en Gestión Empresarial, como: Liderazgo, Mapeo de Procesos, Negociación, entre otros. A continuación, se detallará la relación de las habilidades y competencias adquiridas, frente a la aplicación de estas en la implementación de estrategias para retener el talento humano (Ver Tabla 7).

Tabla 7*Relación entre funciones desempeñadas y campos temáticos de la carrera*

FUNCIONES DESEMPEÑADAS	CAMPO TEMÁTICO DE LA CARRERA
Mapeo de procesos	Administración de Operaciones
Definición del talento humano y sus motivaciones	Administración de Recursos Humanos
Implementación de estrategias motivacionales	Dirección estratégica
Descripción de la estructura orgánica de la empresa	Organización y Métodos
Implementación de mejora en el tiempo de atención	Gestión de la Calidad
Análisis de las herramientas de información	Sistemas de Información Gerencial
Manejo de equipo de trabajo	Comportamiento Organizacional/ Liderazgo
Análisis de datos e indicadores	Estadística aplicada a los negocios I y II

3.4.2. La contribución en la solución de problemas durante la experiencia profesional

El reto de mejorar el índice de fidelización me enriqueció como profesional, se tuvo que poner en práctica el curso de negociación para resolver conflictos con aquellos extrabajadores que ya no deseaban tener contacto con la empresa. El conocimiento adquirido durante los años de formación profesional en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, en cursos como gestión de recursos humanos, planeamiento estratégico, cultura organizacional y liderazgo fueron claves para asumir la ejecución de cada etapa en el cronograma descrito con anterioridad. La encuesta para identificar el nivel de satisfacción de los clientes mostró un incremento del 24% después de implementar las estrategias; como gestora de este proyecto se desarrollaron habilidades blandas, asumiendo la responsabilidad total del mismo.

3.4.3. Beneficio obtenido por el centro laboral de la contribución a la solución de problemas

Con la implementación de un programa de estrategias para la retención de talento humano en el área de atención al cliente, la empresa logró aumentar el índice de fidelización de clientes, el clima laboral mejoró, los postulantes al puesto llegaban solos, incluso sin tener vacante libre, las personas enviaron solicitudes de trabajo por la página, la rotación de talento humano en el área fue cero de una año a otro, lo que llevo a la disminución de la pérdida de tiempo para la adaptación del nuevo trabajador, con ello el nivel de respuesta y cierre de contrato aumentó pasando de un nivel de satisfacción por parte del cliente de 7,3 a un 9,7. Lo que se reflejó en un 18% de rentabilidad comparado con el año anterior.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de encuesta a trabajadores de atención al cliente

Durante los 2 años de estudio en el área de atención al cliente, encuestamos a 10 personas, entre ellos trabajadores y ex trabajadores de la empresa, del área de atención al cliente, el tiempo promedio de trabajo ininterrumpido de los encuestados fue entre 3 y 5 meses.

Figura 1

Motivo del cese del trabajo



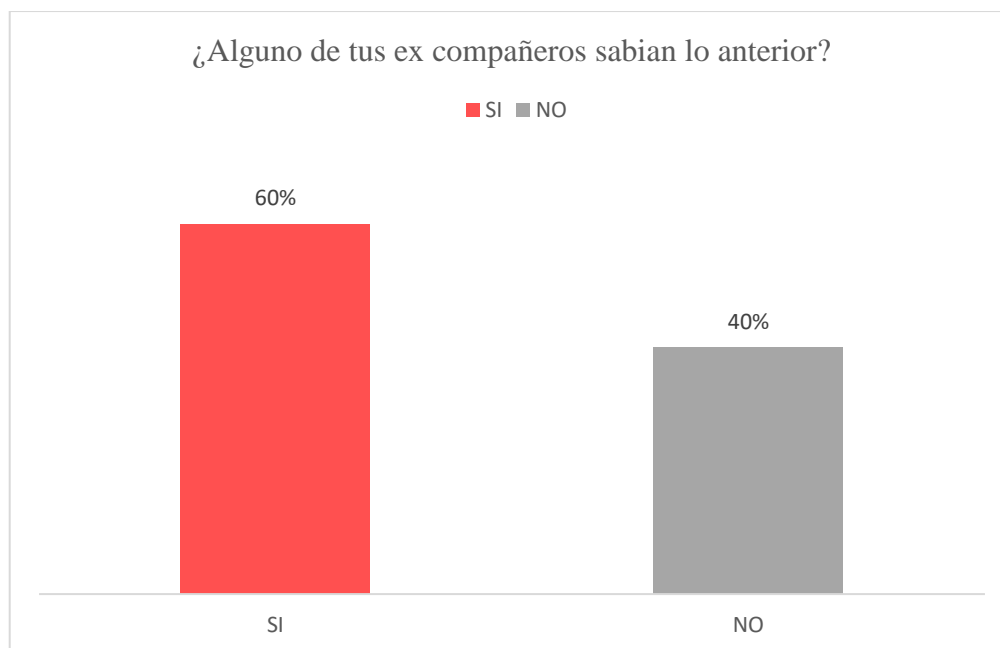
El motivo principal de cese de las actividades en el área evaluada fue la renuncia, arrojando un 90% entre los encuestados.

Si bien es cierto las respuestas abiertas detallaron de alguna manera los motivos como stress, por estudio, o por otro trabajo; Todas las anteriores se agrupan a un término general llamado: Renuncia voluntaria, tal como lo menciona (Aquice *et al.*, 2019) en su tesis Pérdida de fidelidad de los clientes, por la alta rotación de personal del área de negocios en las instituciones especializadas en micro finanzas, es de Tipo 1 y se denomina así a la salida de los empleados por voluntad propia.

En ese sentido, se puede observar que los resultados, son compatibles con el motivo principal de la finalización del vínculo laboral en el Perú. EL Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para el segundo trimestre del 2022 informó que las culminaciones en aquellos contratos indefinidos se dieron por renunciaciones en un 72%.

Figura 2

¿Alguno de tus ex compañeros sabían lo anterior?



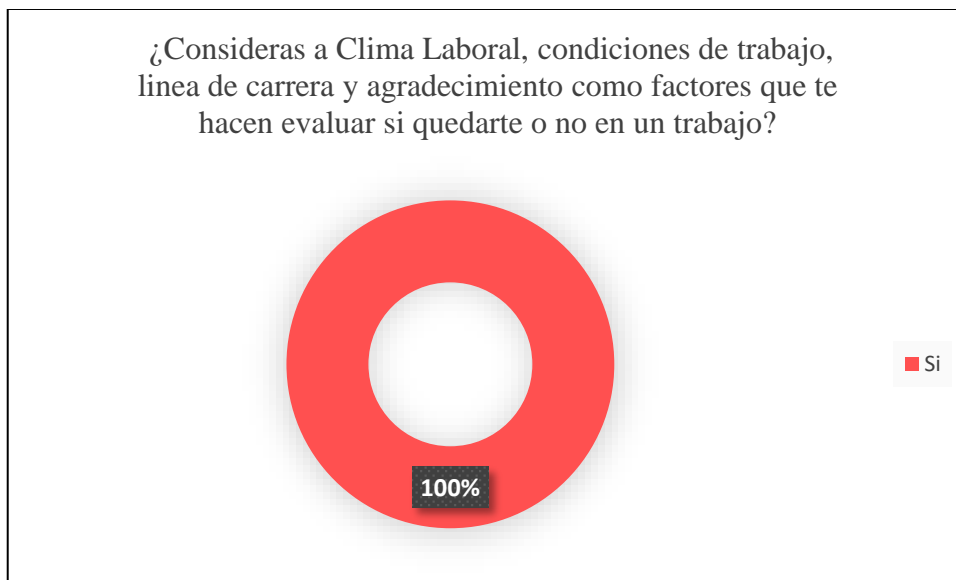
En esta pregunta se concluyó que la mayoría de colaboradores ya venían analizando cómo es que se daría esta renuncia en la empresa.

Este pensamiento de cómo irse, en algunos casos desencadena una serie de acciones que hacen que el ambiente laboral que se vivía hasta ese momento, cambie de bueno a regular o malo, puesto que los que piensan en irse, dan comentarios como: “Estoy aburrido”, “Estoy cansado”, “Quiero dormir”, “Me quiero ir”, “Cúbreme que tengo otra entrevista de trabajo”, frases que inquietan al que si está trabajando a gusto. Incluso hacen mal su trabajo a propósito lo que conlleva a que su compañero tenga recargo en el trabajo, ya que tiene que corregir lo que él que ya piensa en irse, hizo mal o no lo hizo.

Así mismo comparándolo con el mismo informe del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, podemos observar que el análisis por parte del talento humano de cómo se daría esta renuncia, incentiva de alguna manera a otros compañeros de trabajo a que renuncien también, lo que contribuye a la variación positiva del empleo formal del 12% en el sector privado.

Figura 3

¿Consideras a Clima Laboral, condiciones de trabajo, línea de carrera y agradecimiento como factores que te hacen evaluar si quedarte o no en un trabajo?

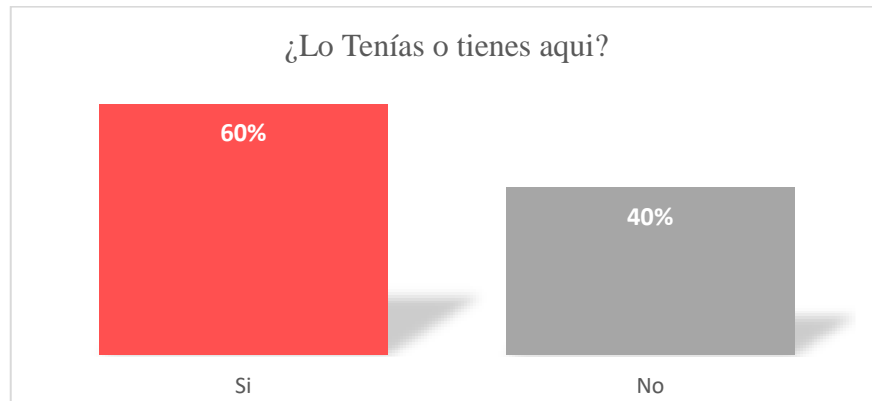


Como parte del desarrollo del trabajo, se estudió las dimensiones externas; dentro de ellas se mencionó a Clima laboral, línea de carrera, condiciones de trabajo, y agradecimiento, como factores que influyen en la determinación de quedarse o no en una empresa. En esta pregunta el 100% de los encuestados respondió Si.

Tomando la respuesta aprobatoria del 100%; Se analizó y fundamentó en estas preferencias para desarrollar un plan de Gestión de Talento en la empresa a fin de disminuir la rotación de personal en el área de atención al cliente.

Figura 4

¿Lo tenías o tienes aquí ?

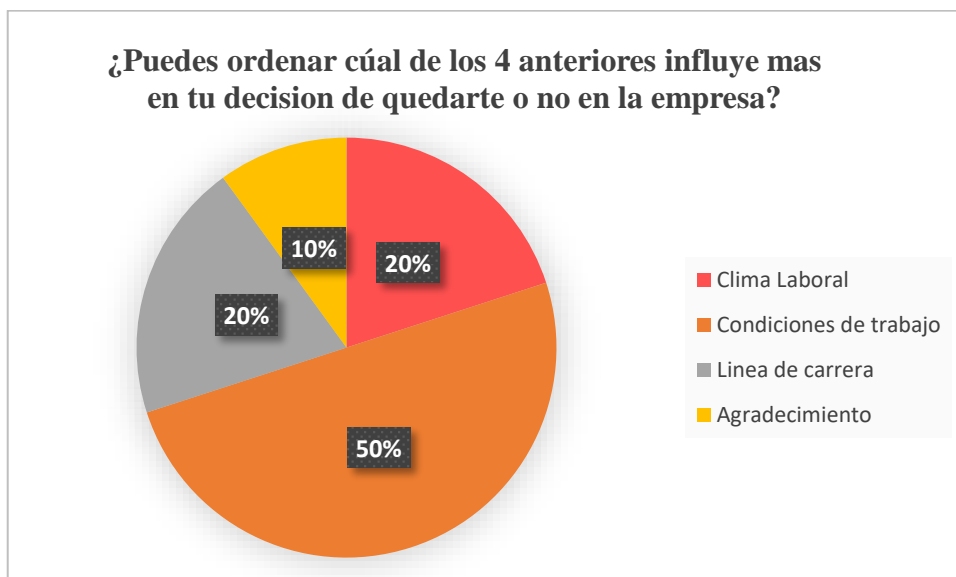


Si bien es cierto el porcentaje en que los talentos percibían que existió Línea de Carrera, Condiciones de trabajo, Clima Laboral y Agradecimiento a sus funciones, es mayor a los que no percibieron éstos, el porcentaje entre un grupo y otro es de sólo un 20%,

Luego de comparar si estos factores determinantes para permanecer o no en una empresa, fueron percibidos por el talento humano dentro de la misma, y dar como resultado “sí” en la mayoría de casos; Llevó a la que suscribe la presente monografía a evaluar internamente que está dejando de hacer la empresa, para que los talentos se vayan.

Figura 5

¿Puedes ordenar cuál de los 4 anteriores influye mas en tu decisión de quedarte o no en la empresa?



El 50% de los encuestados colocó a Condiciones de trabajo como la primera en opción en influir sobre quedarse o no en la empresa, seguidamente y con un mismo porcentaje de 20% línea de carrera y clima laboral, por último y no menos importante a agradecimiento con 10%.

Para muchos autores el talento humano es generador de valor que enriquece a la organización, la cual responde siendo generadora de valor y de mejora en el desempeño de sus propios talentos, toda vez que la organización realice la inversión necesaria para que la “marca” de la organización tenga el impacto deseado (Martínez *et al.*, 2018).

Finalmente, tomando el resultado de esta pregunta, se afirma que los cuatro factores de la dimensión externa en conjunto son cruciales para seguir la tendencia nueva en la gestión del talento humano, que es el employer branding o “marca empleadora”, las estrategias que se desarrollan en cada una de estas variables, se hacen con la finalidad de atraer y retener el talento humano.

4.2. Causas de la poca fidelización de clientes externos

Se desarrolló una encuesta de satisfacción al cliente, y se seleccionó 2 preguntas en las que se evidencia el nivel de satisfacción de los clientes externos y las causas que conllevan a la poca fidelización con la marca.

En la Tabla 8 se muestra el por qué todos los clientes insatisfechos, no volverían a tomar los servicios de la empresa.

Tabla 8

¿Por qué no volverías a tomar un servicio con nosotros?

Respuesta de clientes insatisfechos	Porcentaje de participación
“Lo que me quisieron cobrar adicional no me lo explicaron en el contrato”	60%
“No me hablaron de gastos adicionales a la firma del contrato”	25%
Otros	15%

El 85% de los clientes insatisfechos, hacen referencia a que los términos negociados en el contrato no se ajustan a los “cobros adicionales” que ahora la empresa pretende cobrarle. Cuando se explora en estos cobros a los que los clientes refieren como “adicionales” se determina que son cobros generados propio del uso del vehículo, con o sin intención, como las fotopapeletas o hendiduras en la carrocería cuando el vehículo estuvo parqueado.

Todas estas indicaciones se dan a conocer en un momento previo a la firma del contrato, pero cuando se contrasta estas respuestas con la información que el área de atención al cliente brinda, no siempre se detalla los posibles escenarios en los que el cliente en dominio del vehículo pueda experimentar.

Antes del presente trabajo no existía data sobre la satisfacción del cliente externo ni de las causas que conllevan a la poca fidelización con la marca, el contexto en el que se trabajaba era muy distinto, no había síntomas de covid 19 ni rezagos post pandemia, donde la prioridad para adquirir un servicio era otro. Este escenario sumado a las ganas de expansión pero al poco expertise del manejo de un modelo de gestión conllevó a no darle énfasis a esta desatención, para convertirla en la fortaleza de la empresa : la satisfacción del Cliente Yinke Motor's.

4.3. Implementación de las estrategias para disminuir la rotación de talento humano en el área de atención al cliente

En el cuestionario a los trabajadores y ex trabajadores de la empresa, hay 2 preguntas relacionadas a la dimensión externa.

En la pregunta 4. ¿Consideras a clima Laboral, condiciones de trabajo, línea de carrera y agradecimiento como factores que te hacen evaluar si quedarte o no en un trabajo? El 100% de los encuestados respondieron que si

En la pregunta 6. ¿Puedes ordenar cuál de los 4 anteriores influye más en tu decisión de quedarte o no en la empresa? El resultado arrojó que el 50% de los encuestados pone en primer lugar las condiciones de trabajo, que el 40% selecciona a clima laboral y línea de carrera prioridad como prioridad y que el 10% indica que Agradecimiento es primordial para ellos. La empresa después de interpretar los resultados de ambas preguntas, se formuló las siguientes estrategias para cada variable de la dimensión externa.

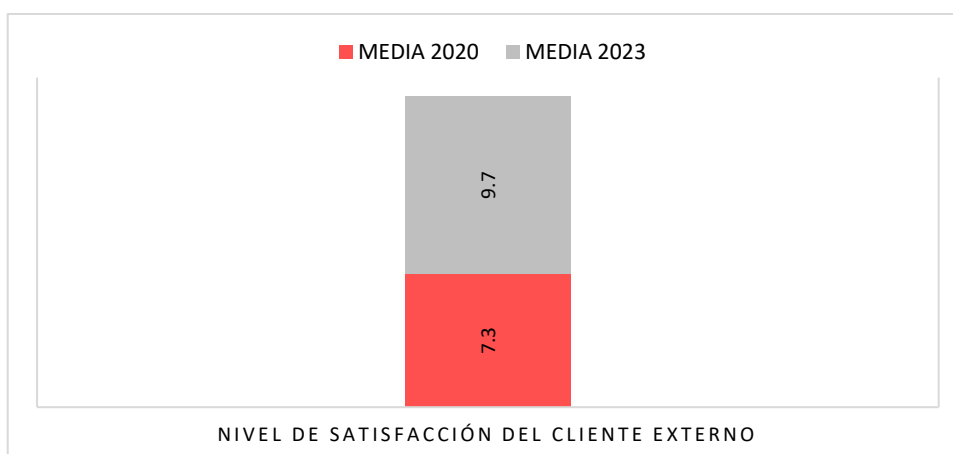
Tabla 9*Estrategias implementadas al Recurso Humano*

VARIABLES DE LA DIMENSIÓN EXTERNA	ESTRATEGIAS
Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Firmar un contrato formal en el que se asegure el tiempo mínimo de permanencia. • Vestimenta sport elegante con el polo de la compañía.
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • A los influencers con los que trabajamos se le hace una video llamada para que realicen un saludo cumpleaños en vivo. • El día del onomástico del talento se le brinda el día libre y se le da la facilidad de alquilar un carro a costo cero.
Línea de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> • En el área de atención al cliente, no hay puestos para ascender pero para incentivar este crecimiento profesional, la empresa está en busca de convenios con organizaciones que brinden especializaciones en recursos humanos, administración, atención al cliente y afines.
Agradecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se Agradece y felicita al trabajador frente al cliente • Vales de consumo en restaurantes (para el trabajador y su núcleo familiar) trimestralmente al ejecutivo de atención que cierre más contratos

A pesar que hay diferencia porcentual entre una y otra variable, se demuestra que todas las variables de la dimensión externa influyen en la decisión de quedarse o no en una empresa. La empresa no puede dejar a ninguna de lado es por ello que se toma acción para las cuatro variables: Clima laboral, condiciones de trabajo, línea de carrera y agradecimiento.

4.4. Resultados de mejora en la fidelización de clientes externos.

Después de implementar las estrategias para la retención de talento humano, se dió como resultado un incremento en la fidelización de clientes, que se detalla en la Figura 6.

Figura 6*Nivel de Satisfacción de clientes externos 2020 y 2022*

Se observa que la media de los encuestados, antes de implementar la estrategia, es de 7.3 y como resultado de la implementación de estrategias para la retención de talento humano, el nivel de satisfacción del cliente externo llega casi a la perfección 9.7, en una escala del 1 al 10.

Si se compara la gestión antes del 2020 con la gestión a partir de este año, se observa que hay una mejora, gracias a la predisposición de análisis y cambio por parte de los trabajadores y socios de la empresa.

V. CONCLUSIONES

1. Las causas de la poca fidelización del cliente externo, fueron; La poca claridad al momento de la negociación del cliente con el talento humano de la empresa; La percepción de “gastos adicionales” en perjuicio del cliente, todo ello como consecuencia de la alta rotación de personal en el área de atención al cliente, lo que hace imposible crear vínculos con el cliente y generarles experiencias positivas
2. Las motivaciones identificadas que influyen en el talento humano para quedarse o no en la empresa son las siguientes; Condiciones de trabajo, clima laboral, línea de carrera y agradecimiento.
3. La estrategia de gestión para disminuir la rotación del talento humano que se viene realizando en la empresa se encuentra alineada con la dimensión externa que define Rodríguez 2009, dicha estrategia compone una serie de acciones que realiza la empresa, esta estrategia respalda al desarrollo y temporalidad del trabajador, mejora de las variables; Condiciones de trabajo, clima laboral, línea de carrera y agradecimiento.

VI. RECOMENDACIONES

1. Continuar con las estrategias de retención de talento humano ya que se refleja mejoras en los indicadores de rotación y fidelización de clientes.
2. Fomentar la motivación de los principales intereses de los trabajadores para continuar en la empresa, para ello se debe evaluar semestralmente la satisfacción del talento humano en clima laboral, condiciones de trabajo, línea de carrera y agradecimiento.
3. En base a estos intereses renovar la estrategia de gestión del talento humano que se viene realizando, alineándola con las nuevas tendencias, buscando siempre el desarrollo profesional y temporalidad del trabajador; como firmar un contrato formal en el que se asegure el tiempo mínimo de permanencia del talento humano, el día del onomástico del talento otorgarle el día libre y facilidades para que disfrute de los servicios de la empresa a costo cero, capacitación en atención al cliente y reconocimiento en público.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, D. (2010). *El salario emocional y el mejoramiento de la productividad*. [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Bogotá, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15165/SuarezAcevedo%20DamarisMagnolia2017.pdf;jsessionid=191742479AB10588D28D272D88B3EF98?sequence=1>
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Aquice, J., Mamani, J., y Peña, M. (2019). *Pérdida de fidelidad de los clientes, por la alta rotación de personal del área de negocios en las instituciones especializadas en microfinanzas* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Arequipa, Perú. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625988/Aquiceq_JC.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Castillo, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional directivo. Fundación EOI. <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevastendencias-enla-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (3° ed.). México: Elsevier Editora Ltda. p. 9, 250
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (15° ed.). Brasil: Elsevier Editora Ltda. 736 p.

Del Barrio, M. (2017). ¿Qué es la retención del talento y para qué sirve? Consultado 06 Jun 2019. Disponible en <http://blog.sodexobeneficios.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Jerí, B. (2023). *La motivación y el compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa de servicios logísticos de la ciudad de Lima* [Trabajo de Maestría, Universidad Ricardo Palma]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6453>

Martínez, L., Paredes, K., Peralta, M. (2018). *Estrategias de retención de personal para la organización explora valle sagrado* [Trabajo de Maestría, Universidad del Pacífico]. p.4.

Martínez, L., Paredes, K., Peralta, M. (2018). *Estrategias de retención de personal para la organización explora valle sagrado* [Trabajo de Maestría, Universidad del Pacífico]. p. 5.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2022). Informe trimestral del mercado laboral Situación del empleo 2022. Trimestre II. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3861941/RET%20setiembre_2022%20.pdf

Miranda, C. (2019). *Experiencia del cliente y su impacto en la fidelización. Caso: Concesionario de vehículos de lujo en Lima* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad de Piura]. p. 43.

Olórtegui, A. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de control, monitoreo y políticas de motivación para la mejora del clima laboral y la rentabilidad de la*

empresa Mantto SAC en el año 2016 [Tesis para optar el título profesional de Administrador de Empresas]. Lima, Perú.

Pérez, D. y Pérez, I. (2006). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. Escuelas de negocio EOI

Pierrend, S. (2021). *La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la Fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. p. 178

Pierrend, S. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23 (45), 5-13. DOI: 10.15381/gtm.v23i45

Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (6° ed.). Madrid: ESIC.

Quintana, Y. (2006). *Gestión por el Conocimiento en la carrera de Ingeniería Industrial. Administración de Operaciones*. Cuba: Universidad de Matanzas

Rodríguez, J. (2009). *Gestión del Talento Humano* (8° ed.). México DF, México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12° ed.). México: Editorial Pearson.

Anexo 2 Encuesta a trabajadores de atención al cliente.

Edad: 18-30 años Sexo: 5 Hombres, 5 Mujeres Total de encuestados: 10

1. ¿Cuánto tiempo trabajaste en la empresa?

2. ¿Por qué renunciaste?

3. ¿Alguno de tus ex compañeros sabían lo anterior?

4. ¿Consideras a clima Laboral, condiciones de trabajo, línea de carrera y agradecimiento como factores que te hacen evaluar si quedarte o no en un trabajo?

5. ¿Lo tenías o tienes aquí?

SI

NO

6. ¿Puedes ordenar cuál de los 4 anteriores influye más en tu decisión de quedarte o no en la empresa?

Variables externas	Prioridad
Clima Laboral	
Condiciones de trabajo	
Línea de carrera	
Agradecimiento	