



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN CHILDREN  
INTERNATIONAL AGENCIA GUAYAQUIL EN EL AÑO 2024**

Trabajo de titulación previo a la obtención del

Título de **Licenciada en Psicología**

AUTORAS:

**CABALLERO PRADO ERIKA ESTHEFANIA**

**MOLINEROS GARCÍA GRACE NAOMI**

TUTORA:

**M.SC. ROMERO GARAY ANDREA JACKELINE, PSIC.**

Guayaquil-Ecuador

**2025**

**I. CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**

Nosotras, **Caballero Prado Erika Esthefania** con documento de identificación No. **0932411168** y **Molineros García Grace Naomi** con documento de identificación No. **0930987565**; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

**Guayaquil, 21 de febrero del año 2025**

Atentamente,



Caballero Prado Erika Esthefania

0932411168



Molineros García Grace Naomi

0930987565

II. **CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotras, **Caballero Prado Erika Esthefania** con documento de identificación No. **0932411168** y **Molineros García Grace Naomi** con documento de identificación No. **0930987565**, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “Análisis de la Rotación del Personal en Children International Agencia Guayaquil en el año 2024”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la **Universidad Politécnica Salesiana**, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la **Universidad Politécnica Salesiana**.

**Guayaquil, 21 de febrero del año 2025**

Atentamente,



Caballero Prado Erika Esthefania

0932411168



Molineros García Grace Naomi

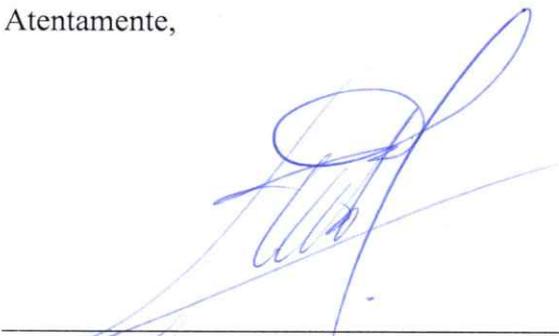
0930987565

### **III. CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **Romero Garay Andrea Jackeline** con documento de identificación N° **0926530742** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaró que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN CHILDREN INTERNATIONAL AGENCIA GUAYAQUIL EN EL AÑO 2024**, realizado por **Caballero Prado Erika Esthefania** con documento de identificación No. **0932411168** y por **Molineros García Grace Naomi** con documento de identificación No. **0930987565**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la **Universidad Politécnica Salesiana**.

**Guayaquil, 21 de febrero del año 2025**

Atentamente,



---

**M.Sc. Romero Garay Andrea Jackeline, Psic.**

**0926530742**

#### IV. DEDICATORIA

Más que una dedicatoria esto es un agradecimiento para todas las personas que estuvieron en esta etapa conmigo. Principalmente a mis padres, que han sido mis pilares fundamentales para llegar a este punto, porque me han motivado, me han escuchado y comprendido durante toda esta etapa universitaria. Gracias papi, por siempre aconsejarme, apoyarme y creer en mí. Gracias, mamá por cada tiempo invertido en mí y tu apoyo. Cada consejo de ustedes, llamado de atención y buenos deseos han sido de ayuda para llegar a convertirme en la persona que soy. Este logro también es de ustedes, Los amo.

Además, quiero dedicar y agradecerle a mi abuelito, Armando García, porque siempre ha creído en mí, mi trabajo y en mi esfuerzo. Gracias a mi abuelita Doris, por siempre consentirme y tener fe en que puedo lograr todo, y a mis hermanos, Brennick por la paciencia y la ayuda en esta etapa y Kevin, que pese a la distancia estas apoyándome y creyendo en mí. Cada palabra de ánimo de ustedes me ha ayudado a estar donde estoy y me motiva a mejorar personal y profesionalmente y lograr mis metas.

También quiero agradecer a mi pareja, David Andrade, no solo por estar conmigo durante toda mi etapa universitaria, sino, también por toda la ayuda, paciencia, comprensión, consejos y risas durante estos 4 años, lo que me han motivado a seguir adelante y ser mejor.

Y, por último, gracias a todos mis amigos, porque han hecho de este proceso más ameno y divertido, en especial a Milena, porque sin ti este proceso hubiera sido complicado y difícil de llevar, gracias por las risas, las lágrimas, los consejos y por seguir aquí. Gracias por ser mi mejor amistad.

**Grace Molineros.**

#### **IV. DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi papá, mamá, abuelita y hermana, quienes han estado a mi lado desde el primer día que comencé mi carrera universitaria. Hoy, puedo decir que estoy profundamente agradecida por su gran apoyo y cariño. Han sido un pilar fundamental en mi camino, permitiéndome avanzar y alcanzar mis metas en esta etapa de formación profesional. Gracias a su dedicación y esfuerzo, he podido desarrollar una disciplina sólida, esencial para enfrentar los retos con esfuerzo y perseverancia.

Además, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis compañeros de clase, y uno especialmente a mis amigas/os: Lisbeth, Fiorella, Jeffrey, Andres y Camila con las que pude formar una calida amistad desde 5to semestre. Su aliento y apoyo emocional han sido invaluable para mí. En cada desafío que se ha presentado en este continuo proceso de crecimiento y aprendizaje, su presencia y palabras de ánimo me han dado la fuerza necesaria para seguir adelante.

**Erika Caballero Prado.**

## V. RESUMEN

La alta rotación de personal en Children International Agencia Guayaquil obedece a la necesidad de incorporar nuevos talentos y de ajustarse a las exigencias de un entorno laboral dinámico y en permanente transformación. Durante el año 2024 han surgido inquietudes sobre la estabilidad operativa y la efectividad de los programas que implementa la organización. A pesar de los esfuerzos que se realizan para mejorar las condiciones laborales y proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo, un 10% de empleados continúa abandonando la institución. Lo que esta situación puede comprometer la calidad del servicio ofrecido y el impacto positivo en las comunidades que se benefician de sus programas. Este fenómeno destaca la urgencia de investigar las causas subyacentes de la rotación de personal.

Es esencial comprender cómo perciben los empleados su experiencia laboral y qué factores influyen en su decisión de dejar la organización. Así mismo, la identificación de estas causas permitirá desarrollar estrategias efectivas que fomenten la retención del talento, asegurando así que Children International pueda continuar cumpliendo su misión de ayudar a los jóvenes y a sus comunidades. A su vez, el proyecto está centrado en un enfoque cualitativo, que prioriza la recolección de datos mediante entrevistas realizadas a un grupo focal. Este método busca profundizar en las percepciones y experiencias de los empleados, proporcionando una visión integral que facilite la implementación de medidas orientadas a promover un ambiente laboral más satisfactorio, motivador y productivo.

**Palabras clave:** Talento Humano, Rotación del personal, Ambiente laboral.

## VI. ABSTRACT

The high turnover of staff at Children International Agencia Guayaquil is due to the need to incorporate new talents and adjust to the demands of a dynamic and constantly changing work environment. During 2024, concerns have arisen about the operational stability and effectiveness of the programs implemented by the organization. Despite efforts to improve working conditions and provide opportunities for growth and development, a number of employees continue to leave the institution. This situation can compromise the quality of the service offered and the positive impact on the communities that benefit from its programs. This phenomenon highlights the urgency of investigating the underlying causes of staff turnover.

It is essential to understand how employees perceive their work experience and what factors influence their decision to leave the organization. Likewise, the identification of these causes will allow the development of effective strategies that promote talent retention, ensuring that Children Internationally can continue to fulfill its mission of helping young people and their communities. In turn, the project is focused on a qualitative approach, which prioritizes data collection through interviews conducted with a focus group. This method seeks to deepen the perceptions and experiences of employees, providing a comprehensive vision that facilitates the implementation of measures aimed at promoting a more satisfactory, motivating and productive work environment.

**Keywords:** Human Talent, Staff Turnover, Work Environment.

## **VII. INTRODUCCIÓN**

El presente estudio de investigación aborda un tema de gran relevancia en el ámbito de la gestión de recursos humanos: el impacto del ambiente laboral en la satisfacción y permanencia del personal. Específicamente, se analizará el fenómeno de la rotación de personal, con el objetivo de identificar las causas que motivan a los empleados a abandonar la empresa, así como los factores que influyen en las decisiones de despido.

A través de un instrumento de investigación, se explorarán los motivos y factores subyacentes que llevan al personal de la Agencia Children International a tomar la decisión de retirarse. Mediante la aplicación de encuestas, se buscarán recomendaciones prácticas que permitan fortalecer la retención del talento en la organización. Para sustentar este análisis, se presentarán las perspectivas de diversos autores clave en la materia, quienes han estudiado a fondo los conceptos de salidas voluntarias e involuntarias, y su relación con la satisfacción y el compromiso de los empleados.

## VIII. ÍNDICE

IX.	DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO .....	1
	Nombre de la práctica de intervención o investigación.....	1
	Nombre de la institución o grupo de investigación .....	1
	Misión.....	2
	Visión .....	2
	Tema que aborda la experiencia .....	2
	Localización.....	3
	Ubicación geográfica de Oficina Central de Children International. ....	4
X.	OBJETIVO .....	4
XI.	EJE DE LA INTERVENCIÓN O INVESTIGACIÓN.....	5
	Teoría Bifactorial.....	6
	El impacto de la cultura organizacional .....	7
XII.	Objeto de la intervención o de la práctica de la investigación.....	9
	Objetivo General.....	9
	Objetivos Específicos .....	9
XIII.	Metodología .....	9
	Registro de actividades:.....	10
	Entrevistas: .....	10
	Encuestas: .....	10
	Consentimiento informado: .....	10
XIV.	Preguntas claves.....	11
	Preguntas de Inicio: .....	11
	Preguntas Interpretativas: .....	11
	Preguntas de Cierre:.....	11
XV.	Organización y Procesamiento de la información .....	12
	Formato de Registro Semanal.....	13
	Instrumentos Utilizados.....	16
XVI.	Análisis de la información .....	18

Cálculo de la rotación de personal.....	18
Renuncias Forzadas o Involuntarias .....	24
Renuncias Voluntarias .....	31
XVII. Justificación .....	39
XVIII. Caracterización de los Beneficiarios.....	41
XIX. Interpretación .....	42
XX. Principales logros del aprendizaje .....	45
XXI. Conclusiones .....	46
XXII. Recomendaciones .....	47
XXIII. Referencias Bibliográficas .....	49
XXIV. Anexos .....	51
ENTREVISTA 1.....	51
ENTREVISTA 2.....	54
Figura 1 . Cronograma o actividades para desarrollar.....	57

## Ilustraciones

Ilustración 1 Localización.....	4
Ilustración 2 Motivos de salida.....	20
Ilustración 3 Tipos de rotación de personal, período 2024.....	21
Ilustración 4 Salida de personal – Departamento, Período 2024.....	23
Ilustración 5 Salida de personal – Edad, Período 2024.....	23
Ilustración 6 Remuneraciones y Beneficios Renuncias Forzadas.....	24
Ilustración 7 Relacionamiento, Renuncias Forzadas.....	25
Ilustración 8 Liderazgo, Renuncias Forzadas.....	26
Ilustración 9 Orgullo, Renuncias Forzadas.....	27
Ilustración 10 Carrera, Renuncias Forzadas.....	28
Ilustración 11 Ambiente de trabajo, Renuncias Forzadas.....	29
Ilustración 12 Capacitación, Renuncias Forzadas.....	30
Ilustración 13 Reconocimiento, Renuncias Forzadas.....	30
Ilustración 14 Pregunta abierta, Renuncias forzadas.....	31
Ilustración 15 Remuneraciones y Beneficios, Renuncias Voluntarias.....	32
Ilustración 16 Relacionamiento, Renuncias Voluntarias.....	33
Ilustración 17 Liderazgo, Renuncias Voluntarias.....	34
Ilustración 18 Orgullo, Renuncias Voluntarias.....	35
Ilustración 19 Carrera, Renuncias Voluntarias.....	35
Ilustración 20 Reconocimiento, Renuncias Voluntarias.....	36
Ilustración 21 Ambiente de Trabajo, Renuncias Voluntarias.....	37
Ilustración 22 Capacitación, Renuncias Voluntarias.....	38
Ilustración 23 Motivos de salida, Renuncias Voluntarias.....	38

## Tabla de Gráficas

Tabla 1 Registro Semanal de Actividades .....	13
Tabla 2. Instrumentos Utilizados.....	16

## **IX. DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO**

### ***Nombre de la práctica de intervención o investigación***

Análisis de la rotación del personal en Children International Agencia  
Guayaquil en el año 2024

### ***Nombre de la institución o grupo de investigación***

Children International es una organización humanitaria sin fines de lucro fundada en 1936, con el objetivo principal de erradicar la pobreza generacional a través de una estrategia comprobada que ha evolucionado a lo largo de casi 90 años. Han desarrollado una metodología efectiva que brinda a los niños y jóvenes las herramientas necesarias para superar la pobreza, enfocándose en proporcionarles un futuro más brillante. La organización utiliza un modelo de apadrinamiento que une a niños de escasos recursos con padrinos individuales, proporcionando beneficios como atención médica y dental, asistencia educacional, ropa, calzado y ayuda con la vivienda.

Además, ofrecen programas de habilidades para la vida y capacitación laboral, enfocándose en el empoderamiento y el empleo, lo que permite a los jóvenes convertirse en líderes y agentes de cambio en sus comunidades. Children International es reconocida como una organización altamente calificada por entidades como Charity Watch y el Better Business Bureau, y ha recibido el Sello Platino por Transparencia de GuideStar.

Actualmente, trabaja en 10 países, incluyendo Estados Unidos, México, Guatemala, Honduras, República Dominicana, Colombia, Ecuador, Filipinas, India y Zambia, a través de más de 70 centros comunitarios que ofrecen servicios integrales para niños y comunidades. Estos centros no solo brindan apoyo inmediato, sino que también fomentan el desarrollo a largo plazo de las comunidades, promoviendo un cambio sostenible y duradero. Su enfoque laico y su compromiso con la transparencia y la eficiencia han sido ampliamente

reconocidos, lo que refuerza su posición como una de las organizaciones humanitarias más confiables y efectivas en la lucha contra la pobreza infantil.

El objetivo de Children International, es acabar con la pobreza y ayudar a los niños y jóvenes a tener un futuro próspero

### ***Misión***

Conectamos a las personas en todo el mundo en la lucha contra la pobreza.

Trabajamos juntos e invertimos en la vida de los niños y jóvenes. Construimos los ambientes sanos que ellos necesitan para superarse, y los empoderamos para crear cambios duraderos en su vida y la de sus comunidades.

### ***Visión***

Unimos a las personas para acabar con la pobreza para siempre. Nuestra meta es crear un mundo sin escasez económica, donde cada niño, familia y comunidad están vinculados, producen y prosperan.

### ***Tema que aborda la experiencia***

La experiencia laboral en Children International Agencia Guayaquil se sitúa en un contexto psicosocial crítico, donde la alta rotación de personal ha emergido como un fenómeno significativo que afecta tanto la estabilidad operativa de la organización como la calidad del servicio brindado a las comunidades beneficiarias. A pesar de los esfuerzos para mejorar las condiciones laborales y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, un número considerable de empleados continúa abandonando la institución, lo que plantea interrogantes sobre los factores subyacentes que motivan estas decisiones. Comprender cómo perciben los empleados su experiencia laboral es fundamental, ya que la rotación puede ser

índice de problemas más profundos, como la falta de reconocimiento o una desconexión entre las expectativas y la realidad laboral.

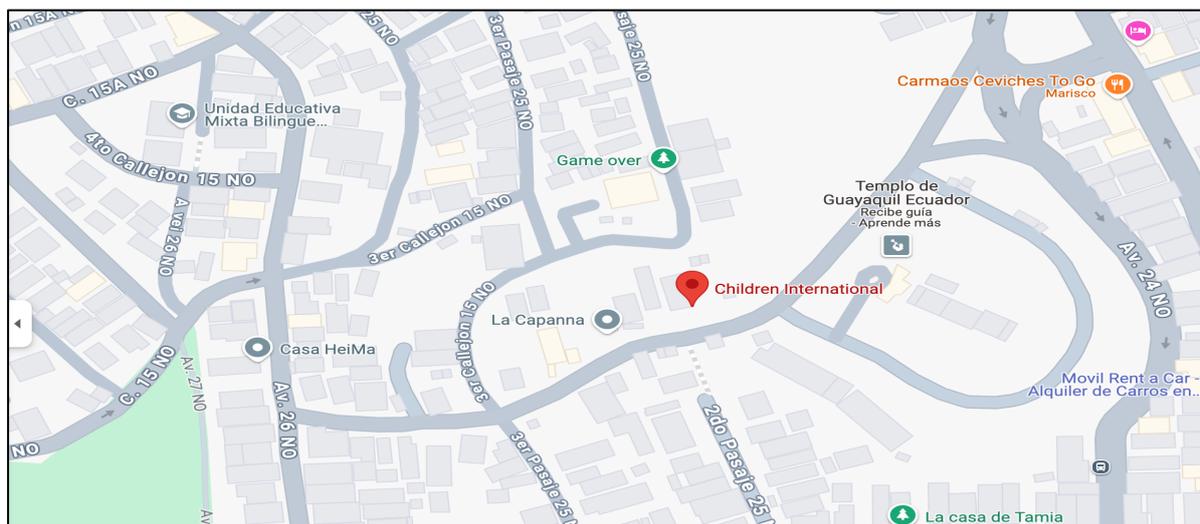
Este proyecto se basa en un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a un grupo focal para obtener una visión integral de las percepciones y experiencias de los trabajadores. Identificar las causas de la rotación mediante la aplicación de encuestas estructuradas permitirá desarrollar estrategias efectivas para fomentar la retención del talento, tales como programas de capacitación, mejoras en la comunicación interna y políticas que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. En última instancia, este análisis no solo busca abordar el fenómeno actual, sino también contribuir a crear un ambiente laboral más satisfactorio y productivo, asegurando que Children International pueda continuar cumpliendo su misión de ayudar a los jóvenes y sus comunidades.

### ***Localización***

La agencia Children International está situada en la calle Rosendo Maridueña, en el sector de Urdesa Norte, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Este lugar es parte de una comunidad donde la organización ha estado trabajando desde 1989, enfocándose en mejorar las condiciones de vida de los niños/as y sus familias.

**Figura 1**

***Ubicación geográfica de Oficina Central de Children International.***



*Ilustración 1. Localización*

Fuente: Google Mapas, (2025)

La localización de la agencia facilita el acceso a diversas comunidades que requieren asistencia, lo que a su vez permite la implementación de programas que abordan cuestiones críticas como la desnutrición y el acceso a la educación y la salud. Children International también está presente en otras zonas de Guayaquil, como en el “Centro Comunitario Francisco Jácome” que tiene como objetivo proporcionar servicios a un amplio número de niños/as apadrinados.

## **X. OBJETIVO**

Este estudio de investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias efectivas para gestionar el trabajo bajo presión y superar las dificultades que pueden surgir durante las diferentes fases de una sistematización de experiencias, así como el manejo de aspectos

claves, tales como: la planificación, organización, conocimientos previamente adquiridos que permitan una eficiente ejecución de actividades.

Durante el desarrollo el presente proyecto no solo se pretende organizar y documentar aprendizajes, sino también generar conocimientos significativos que contribuyan al mejoramiento continuo de las prácticas. Estas acciones nos permitirán enfrentar los desafíos inherentes al proceso, consolidando un marco de trabajo sólido que refleje los valores y propósitos de nuestro proyecto a desarrollar.

## **XI. EJE DE LA INTERVENCIÓN O INVESTIGACIÓN**

Según Centeno (2020), el éxito de las empresas centradas en el servicio depende, en gran medida, de sus empleados, quienes representan uno de sus activos más valiosos.

Para impulsar su crecimiento y desarrollo, es fundamental implementar estrategias efectivas y/o identificar áreas de mejora continua. Un factor clave en la gestión del talento humano es la rotación de personal, entendida como el porcentaje de empleados que dejan la organización en un período determinado, en relación con el total de colaboradores. Este indicador resulta valioso, ya que refleja la estabilidad del equipo e influye en el clima laboral y la calidad del servicio. Por lo tanto, el departamento de recursos humanos desempeña un papel vital en la gestión eficaz de estos aspectos para alcanzar los objetivos empresariales.

Tras la revisión y el análisis de las experiencias de exempleados de la organización, se han identificado ciertas características que precisan una atención estratégica para minimizar la rotación. Algunas de estas son las decisiones organizacionales de la alta gerencia, ajustes estratégicos y/o reestructuraciones, lo que conlleva despidos imprevistos.

Por lo tanto, desde una perspectiva lineal, se identifican como puntos clave que contribuyen a la fluctuación de personal:

- **Insatisfacción laboral:** Descontento generalizado con las condiciones o el ambiente de trabajo.
- **Falta de reconocimiento:** Ausencia de valoración del desempeño y los logros del empleado.
- **Limitaciones al crecimiento profesional:** Percepción de escasas oportunidades para desarrollarse y avanzar dentro de la organización.

### *Teoría Bifactorial*

Frederick Herzberg es un autor fundamental para comprender cómo la satisfacción e insatisfacción laboral influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar su puesto de trabajo. Su análisis se centra en dos factores principales que impactan la motivación y satisfacción del personal:

- **Factores de higiene:** Estos están vinculados al salario, tanto emocional como monetario, así como a las políticas organizacionales y a la seguridad social. Cuando se aborda el tema de los factores de higiene, nos referimos a las necesidades básicas del personal, las cuales son esenciales para prevenir la insatisfacción y mantener un ambiente laboral saludable. Estos factores incluyen condiciones adecuadas de trabajo, remuneración justa y beneficios básicos, que son fundamentales para garantizar que los empleados se sientan valorados. Al satisfacer estas necesidades primarias, se sientan las bases para un clima organizacional positivo y productivo.
- **Factores de motivación:** Estos se relacionan con el reconocimiento, los logros académicos, las oportunidades de desarrollo profesional y los planes de carrera. Los factores de motivación abarcan necesidades secundarias que buscan impulsar la satisfacción y el compromiso en el trabajo.

La teoría de motivación-higiene o teoría bifactorial, sostiene que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral. Este tema es importante ya que permite entender qué motiva a los empleados y cómo se pueden implementar estrategias efectivas para mejorar su experiencia laboral.

### ***El impacto de la cultura organizacional***

La decisión de un empleado de dejar su puesto puede estar motivada por diversos factores, entre ellos la falta de motivación o el descontento con expectativas no cumplidas. Esto ocurre cuando el trabajador ingresa con una visión idealizada de lo que será su experiencia laboral, pero se encuentra con una realidad diferente. Este desajuste entre lo esperado y lo vivido genera frustración, desilusión y, en muchos casos, un cuestionamiento sobre si continuar en la organización o buscar una mejor propuesta laboral.

Según Schein, "la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna" (Schein, 1987, p. 32). Esto nos sugiere que los líderes no solo son vistos por como perciben al equipo de trabajo sino como manejan los cambios dentro de la organización y como esto se alinea a las expectativas de los empleados.

Un aspecto que también influye significativamente es la llegada de un nuevo líder o supervisor. Este tipo de cambios suele ir acompañado de ajustes en las funciones y responsabilidades asignadas, que pueden percibirse como oportunidades para crecer o, por el contrario, como restricciones. Si el equipo siente que estas modificaciones no son beneficiosas o no se alinean con sus expectativas, es común que algunos empleados consideren la posibilidad de buscar alternativas fuera de la empresa.

En este tipo de situaciones, los trabajadores pueden empezar a explorar otras opciones al sentir que su empleo actual ya no les proporciona satisfacción ni les resulta atractivo. Estas suelen manifestarse de diferentes maneras: reflexionar sobre la idea de renunciar, buscar activamente nuevas ofertas laborales o expresar su deseo de cambiar de entorno profesional. Cabe resaltar que existe una diferencia entre la intención de abandonar una empresa y la de cambiar de profesión o sector, siendo el primer caso el foco principal de muchos estudios.

Según Fuchs & Torres (2012, p. 45-46), “Esta diferencia se debe a que cambiar de ocupación implica considerar factores adicionales como habilidades transferibles, oportunidades futuras y el impacto en la trayectoria profesional del individuo”. Por consiguiente, esto lleva al trabajador a reflexionar sobre su desarrollo profesional y valorar cómo sus habilidades actuales pueden contribuir a generar oportunidades futuras dentro de la organización.

En el contexto actual que se vive en Ecuador, muchas personas optan por dejar su puesto de trabajo “seguro” o su estabilidad laboral para migrar, ya sea por temas de estudios para su crecimiento personal y profesional, causas económicas, o por la inseguridad que se vive en el país.

El cambio frecuente de personal es un fenómeno que está fuertemente ligado a la falta de motivación y al descontento con las condiciones laborales. Las causas que llevan a los empleados a abandonar la empresa, en su mayoría, están relacionadas con aspectos del entorno de trabajo. Estos factores pueden ser identificados mediante el análisis de las variaciones en el personal, lo que ayuda a detectar posibles problemas antes de que se conviertan en una crisis. Si la empresa pone en marcha las medidas apropiadas, puede disminuir la frecuencia con la que el personal abandona la organización, lo que contribuiría a

fortalecer su estabilidad y mejorar el ambiente laboral, creando una cultura de compromiso y fidelidad.

## **XII. Objeto de la intervención o de la práctica de la investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar la rotación del personal en Children International, Agencia Guayaquil, identificando las causas en la organización, para proponer estrategias de retención efectivas.

### ***Objetivos Específicos***

- Determinar el nivel de rotación de personal que se ha llevado durante el período 2024.
- Analizar las causas principales de rotación para identificar oportunidades de mejora.
- Proponer iniciativas y estrategias efectivas que fomenten la retención del talento.

## **XIII. Metodología**

De acuerdo con Oscar Jara (2018), se puede decir que la sistematización de experiencias pretende la ejecución de actividades basadas en una recopilación de vivencias previamente experimentadas. Consecuentemente será necesario la implementación de instrumentos que permitan la selección de los datos relevantes al proyecto con la finalidad de llevar un registro documentado de los eventos sucedidos.

Los instrumentos a utilizarse serán los detallados a continuación:

- Encuestas
- Entrevistas

- Registro de actividades
- Consentimiento informado

### ***Registro de actividades:***

En este apartado se busca llevar un reporte de las experiencias vividas a diario en cada sesión con los integrantes de la agencia Children International, con el fin de ir documentando todos los detalles relevantes para el desarrollo de nuestro proyecto.

### ***Entrevistas:***

Lo que se pretende obtener mediante este instrumento es un mejor acercamiento con los analistas, con el objetivo de comprender a fondo lo que sucede dentro de la organización. Se busca detallar los parámetros que se utilizan en los procesos de reclutamiento, para poder conocer las causas de la rotación del personal.

### ***Encuestas:***

Este instrumento es importante debido a que nos ayuda con la recopilación de información mediante formularios, los cuales nos permitirán tener una mejor visión de lo que se vive dentro de la organización.

### ***Consentimiento informado:***

Es un acuerdo que permite al colaborador de la organización ser parte de una investigación. Este proceso proporciona información esencial sobre el propósito, alcance y detalles del tema de estudio.

#### **XIV. Preguntas claves**

##### ***Preguntas de Inicio:***

¿Es importante analizar la rotación del año 2024 en Children International Agencia Guayaquil?

¿Qué metodología se usará para analizar la rotación?

¿Qué metodología se utilizará para conocer las causas de la rotación del personal?

##### ***Preguntas Interpretativas:***

1. ¿Cuáles son las principales razones detrás de la rotación del personal en Children International, Agencia Guayaquil?
2. ¿Qué medidas pueden implementarse para reducir la rotación del personal en Children International?
3. ¿Qué impacto tiene la rotación del personal en la calidad de los programas y servicios ofrecidos por Children International en Guayaquil?

##### ***Preguntas de Cierre:***

¿Cuáles son las conclusiones sobre la rotación de personal dentro de Children International Agencia Guayaquil?

¿Qué recomendaciones se pueden implementar para la retención del talento y mejorar el clima laboral?

¿Qué aprendizaje obtuvimos por medio de esta sistematización experiencia que nos ayudará a crecer en el ámbito profesional?

## **XV. Organización y Procesamiento de la información**

Para organizar la información de la sistematización de experiencias sobre la rotación del personal en Children International, Agencia Guayaquil, en 2024, el cual será una investigación descriptiva, que se fundamenta en un enfoque cualitativo, con esto se busca comprender las causas de este fenómeno. Continuaremos detallando las etapas y técnicas a implementar.

Con este enfoque se priorizará la recolección de datos cualitativos a través de entrevistas en un grupo focal, e informes de salida, lo que permitirá una comprensión más profunda sobre las percepciones y experiencias de los empleados.

La población objeto de este estudio, estará enfocada en una selección intencionada de diversos participantes, donde se incluyen ex empleados que han salido de la organización durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2024, y empleados actuales que cuentan con años de antigüedad en la organización, y saldrán durante los primeros meses del 2025, debido a una reestructuración organizacional con fines de un mejor alcance a sus funciones, impacto positivo en los programas que se brinda y compromiso del personal.

Las técnicas para la recolección de Datos serán en Entrevistas Semiestructuradas, la cual se realizará de forma individual con preguntas abiertas para explorar las razones detrás de la rotación, esto permitirá obtener narrativas detalladas sobre la experiencia laboral y el enfoque que esto tiene en la rotación. El análisis documental, se llevará a cabo por medio de la revisión de documentos internos, como informes de recursos humanos, entrevistas de salidas, y encuestas a ex colaboradores de la organización, para contextualizar los hallazgos.

En la segunda fase se llevará a cabo un análisis de los datos obtenidos, en la cual se realizará un análisis de datos descriptivo y correlacional, a través de las herramientas ya mencionadas y el método de triangulación, propuesto por el sociólogo estadounidense

Norman Denzin como una estrategia metodológica, para mejorar la validez y fiabilidad de los resultados en la investigación, sugiriendo que al combinar diferentes métodos, fuentes de datos (entrevistas, grupos focales y documentos), o teorías, se pueda obtener una comprensión más completa y matizada de los fenómenos que se están estudiando (Denzin, 1970).

Los resultados se presentarán en un informe narrativo que resuma las principales causas identificadas, las percepciones sobre el ambiente laboral y recomendaciones para mejorar la retención del talento.

Presentaremos una matriz de las actividades realizadas, diseñada para el análisis total de la rotación que existe dentro de la organización en el período 2024 y que pudimos identificar por medio de las encuestas a realizar al grupo focal de ex colaboradores, a partir de la recolección de datos, donde se buscará identificar las causas de la rotación y los motivos de salida.

Donde posteriormente se entregará algunas recomendaciones para que la organización pueda implementar y reducir esta problemática que afecta e impacta de cierta forma con los objetivos que la Fundación desea cumplir y a los beneficiarios de la misma. Este enfoque permitirá implementar estrategias efectivas que aborden dicha problemática y se promueva tanto, la retención del talento y un ambiente laboral más sano.

### ***Formato de Registro Semanal***

*Tabla 1 Registro Semanal de Actividades*

<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
Presentación de la Propuesta de sistematización	18/11/2024	Presentar la propuesta para resaltar que se hará un análisis de la rotación,	Diapositivas	Grace Molineros	Directora de Agencia, Gerente de Talento Humano,

		conocer sus causas y explicación de la finalidad y objetivo de esta sistematización de experiencia.			Autoras de Sistematización
Socialización con líderes.	2/11/2024	Conocer si la problemática a investigar afecta o impacta a los beneficiarios de los programas impartidos por la organización.	Hojas con preguntas para las entrevistas a realizar a líderes de diferentes departamentos.	Grace Molineros	Gerentes de Departamentos, Coordinadores de centros comunitarios, Autoras de Sistematización
Entrevista con Analista de Talento Humano.	04/12/2024	Recoger datos relevantes para conocer a los colaboradores que salieron de la organización y los motivos por los que se han dado las renuncias o salidas forzadas.	Laptop, Hoja con preguntas para entrevista, Plumas.	Erika Caballero y Grace Molineros.	Analista de Talento Humano, Autoras de Sistematización
Recopilación de datos de excolaboradores.	12/12/2024 – 23/12/2024	Obtener datos de excolaboradores para poder aplicar las encuestas y conocer las causas y motivos de sus salidas de la organización.	Laptop, Tablas con información de excolaboradores.	Grace Molineros y Erika Caballero.	Autoras de Sistematización, Analista de Talento Humano, Excolaboradores.
Contacto con excolaboradores	08/01/2025 - 10/01/2025	Contactar a excolaboradores para poder aplicar		Grace Molineros	Autoras de Sistematización,

s de Children International		encuestas y conocer más datos sobre sus salidas.			Excolaboradores.
Aplicación de encuesta a excolaboradores	17/01/2025 – 22/01/2025	Obtener respuestas por partes de los excolaboradores para saber los motivos y las causas principales de sus salidas, así como identificar las variables que mayor impacto tienen para que se da la rotación.	Formularios	Grace Molineros	Autoras de Sistematización, Excolaboradores.
Análisis de los Resultados.	27/01/2025 – 07/02/2025	Analizar las variables para Conocer las causas y motivos de la salida del personal en Children International Agencia Guayaquil en el período 2024, y poder aplicar recomendaciones dirigidas a los Directivos de la organización.	Resultados de la encuesta.	Grace Molineros y Erika Caballero	Autoras de Sistematización, Excolaboradores.
Resultados y recomendaciones	10/02/2025 – 14/02/2025	Brindar recomendaciones a la organización para que se puedan implementar planes de retención del talento, así	Resultados de las encuestas.	Grace Molineros y Erika Caballero	Autoras de Sistematización.

		como Panes para fortalecer el ambiente laboral, liderazgo y el trabajo en equipo.			
--	--	---	--	--	--

*Elaborado por: Erika Caballero y Grace Molineros, 2025*

Esta organización y planificación no solo nos facilita el análisis de la rotación y sus causas, si no que ayuda a la organización a reconocer las variables y motivos de salidas, y así implementar estrategias efectivas para que se retenga el talento. La participación y cohesión con los directivos, líderes de otros y ex colaboradores de la organización, nos ayuda a comprender esta práctica de investigación.

Los resultados se presentarán en un informe narrativo que resuma las principales causas identificadas, las percepciones sobre el ambiente laboral y recomendaciones para mejorar la retención del talento.

### ***Instrumentos Utilizados***

*Tabla 2. Instrumentos Utilizados*

<b>INSTRUMENTOS O TÉCNICAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>Entrevista Semiestructuradas</b>	Conocer el impacto que genera la rotación (salidas) del personal en la implementación de programas. los motivos principales	Se entrevistaron a líderes de la organización para saber cuál es el impacto en la comunidad	<b>Positivo:</b> Mediante esta información se evaluó la necesidad de profundizar sobre las causas de la

	<p>y causas de la rotación de personal (Salidas)</p>	<p>Beneficiaria y en los NNAJ (niños, niñas, adolescentes y jóvenes). Teniendo en cuenta que esta problemática a analiza no genera un impacto negativo en los beneficiarios.</p>	<p>rotación y los motivos principales.</p> <p><b>Negativo:</b></p> <p>Hay una creencia de que la salida del personal afecta a la comunidad beneficiaria, generando un impacto negativo a largo plazo.</p>
<p><b>Encuestas</b></p>	<p>Conocer las causas y principales motivos de la rotación de personal en CI (Children International).</p>	<p>Se conoció que la causa principal en las salidas voluntarias se da por motivos personales/familiares, que por variables de la organización, y que en cuanto la salidas forzadas o involuntarias, se dan por diversas variables, pero en su</p>	<p><b>Positivo:</b> Por medio de estas encuestas podemos proporcionar recomendaciones a la organización para retener el talento y mejorar el clima laboral.</p> <p><b>Negativo:</b> La poca disposición de los excolaboradores para poder obtener los resultados de</p>

		mayoría por cierre de posiciones.	esta información por medio de este instrumento utilizado.
--	--	-----------------------------------	---

Elaborado por: Erika Caballero y Grace Molineros, 2025

## XVI. Análisis de la información

### *Cálculo de la rotación de personal*

Para comprender la rotación del personal en el año 2024 en Children International Agencia Guayaquil, es necesario emplear una formula estándar. Dicha formula es ampliamente utilizada en informes e investigaciones en el campo de recursos humanos. Con esto lograremos analizar la perdida de personal y sus causas, además en este cálculo no se va a considerar las entradas, es decir el ingreso de nuevos colaboradores, sino, solo las salidas de colaboradores, que se hayan dado por parte de los colaboradores o de la organización, y para esto utilizaremos la siguiente fórmula:

$$(S / PE) \times 100$$

Teniendo en cuenta que:

**S:** el número de empleados que salieron de la organización. (Tanto por salidas voluntarias como por salidas forzadas por parte de la organización)

**PE:** Es el Promedio de empleados de la organización en el período considerado a calcular.

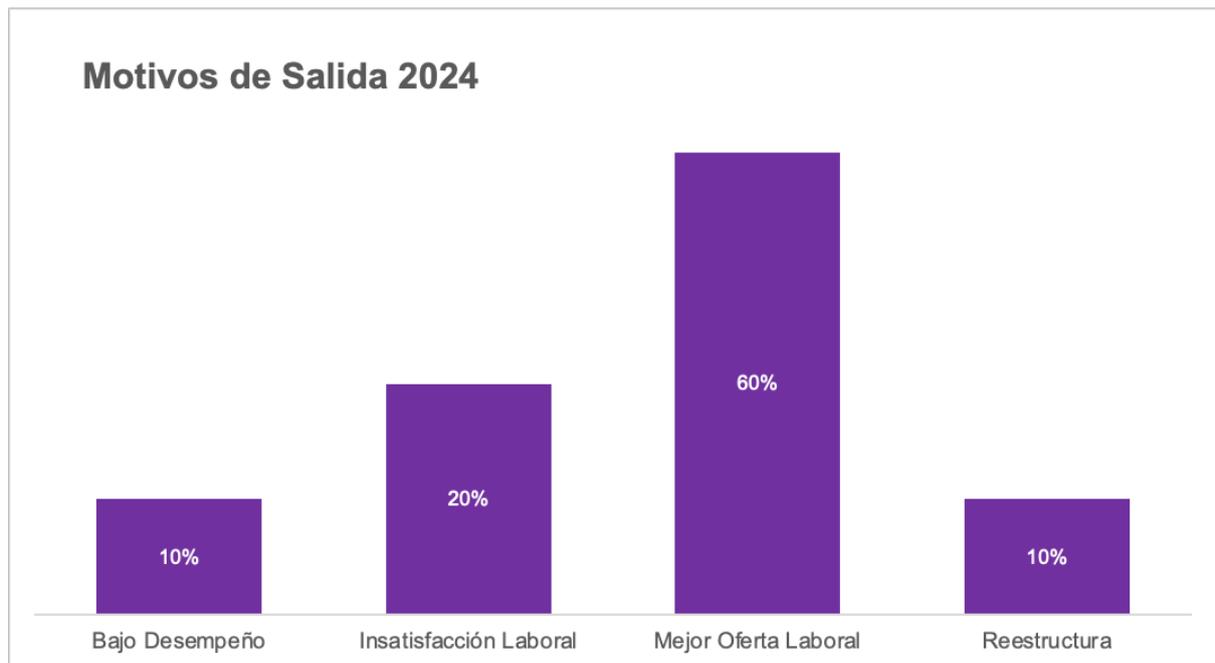
Teniendo en cuenta esta formulación, el cálculo de la rotación es el siguiente:

$$(16 / 86) \times 100 = 18,60$$

Con esta formulación podemos indicar que la rotación que se obtuvo en el periodo 2024 es del 18,60%. Pero es importante mencionar que nuestro objetivo en esta sistematización es analizar las causas y motivos de la rotación va enfocada en el mes de octubre 2024, ya que de ahí parte nuestra práctica de investigación desde nuestra experiencia.

El estudio aborda el fenómeno de la rotación de personal, como el flujo de empleados que se desvinculan, se incorporan o experimentan cambios en sus funciones dentro de la organización. Si bien la literatura especializada identifica diversas tipologías de rotación (voluntaria, involuntaria, interna, deseable e indeseable), la presente sistematización se centra en el análisis de las desvinculaciones voluntarias e involuntarias, cuya información ha sido recabada a través de la aplicación de encuestas al personal.

Se analizan exhaustivamente los factores que inciden en la rotación de personal dentro de la agencia Children International. A través de la aplicación de encuestas y el análisis de datos recabados, se buscó identificar los principales motivos que impulsan al personal a desvincularse de la organización, con el objetivo de fundamentar las propuestas de mejora del presente proyecto. Los hallazgos preliminares sugieren que una proporción significativa de las desvinculaciones responde a la búsqueda de mejores perspectivas laborales, incluyendo expectativas salariales más competitivas, la aspiración de emprender proyectos personales y la búsqueda de oportunidades de crecimiento profesional. En consonancia con este análisis, se ha detectado que la percepción de una estructura interna con lineamientos poco definidos obstaculiza la visualización de oportunidades de desarrollo dentro de la organización, impactando la motivación y el compromiso del personal.



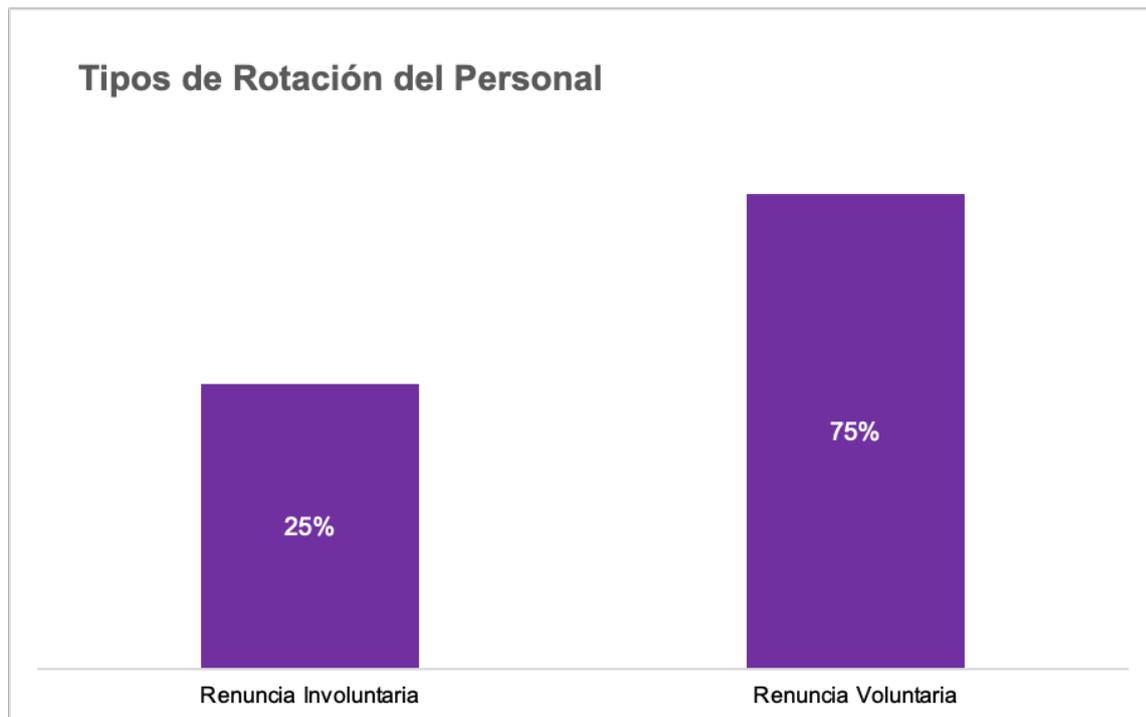
*Ilustración 2 Motivos de salida*

De acuerdo con los datos representados en el Gráfico 1 (Motivo de Salida), se han identificado cuatro factores principales que inciden en la rotación de personal dentro de la organización: bajo desempeño, reestructuración, insatisfacción y búsqueda de mejores oportunidades laborales.

Un 10% de los colaboradores presenta un nivel de desempeño inferior a los estándares requeridos para su puesto, lo cual conlleva a la rescisión de su contrato. Otro 10% de las desvinculaciones se atribuye a la reestructuración de perfiles de puesto y la consecuente falta de adaptación de algunos empleados a las nuevas exigencias organizacionales.

Por otro lado, la búsqueda de mejores oportunidades laborales emerge como el factor preponderante en las salidas voluntarias, representando el 60% de los casos.

Adicionalmente, la insatisfacción laboral, engloba tanto la falta de reconocimiento por parte de la dirección como las deficiencias en el ambiente de trabajo colaborativo, lo que sugiere una problemática significativa en la experiencia del empleado.



*Ilustración 3 Tipos de rotación de personal, período 2024*

La principal causa subyacente a la rotación de personal identificada en el presente estudio corresponde a la búsqueda activa de mejores oportunidades laborales por parte de los empleados, lo cual se manifiesta en la prevalencia de renuncias voluntarias. Este hallazgo sugiere que, si bien pueden existir factores internos a la organización que contribuyen a la rotación, la motivación primordial para la desvinculación radica en la percepción de que existen perspectivas laborales más atractivas fuera de Children International. Esta percepción puede estar influenciada por factores como una mayor remuneración, mejores beneficios, oportunidades de desarrollo profesional más claras, un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, o la posibilidad de adquirir nuevas habilidades y experiencias en un entorno diferente.

El análisis de los datos sobre rotación involuntaria reveló una serie de factores preocupantes relacionados con la gestión y el clima laboral en la organización. Un testimonio señaló prácticas de nepotismo que encubren malas conductas por parte de la coordinación de un centro comunitario, incluyendo negligencia en el cumplimiento de las funciones,

sobrecarga de responsabilidades al personal supervisado, y un trato inadecuado caracterizado por amenazas de despido. Se describe un escenario en el que las quejas presentadas ante el departamento de recursos humanos no fueron atendidas de manera efectiva, resultando en la desvinculación del empleado que denunció la situación.

Adicionalmente, se identifican casos de finalización anticipada de contratos, justificados bajo el argumento de la implementación de un nuevo modelo de trabajo. Si bien estos cambios organizacionales pueden ser necesarios, es fundamental asegurar que el proceso de transición se gestione de manera transparente y equitativa, minimizando el impacto negativo en los empleados.

Asimismo, se planteó que la nueva visión de trabajo de la organización y los cambios implementados en los programas vinculados a la empleabilidad podrían haber contribuido a la rotación involuntaria, sugiriendo una posible falta de alineación entre las expectativas de la organización y las capacidades o intereses de algunos empleados.

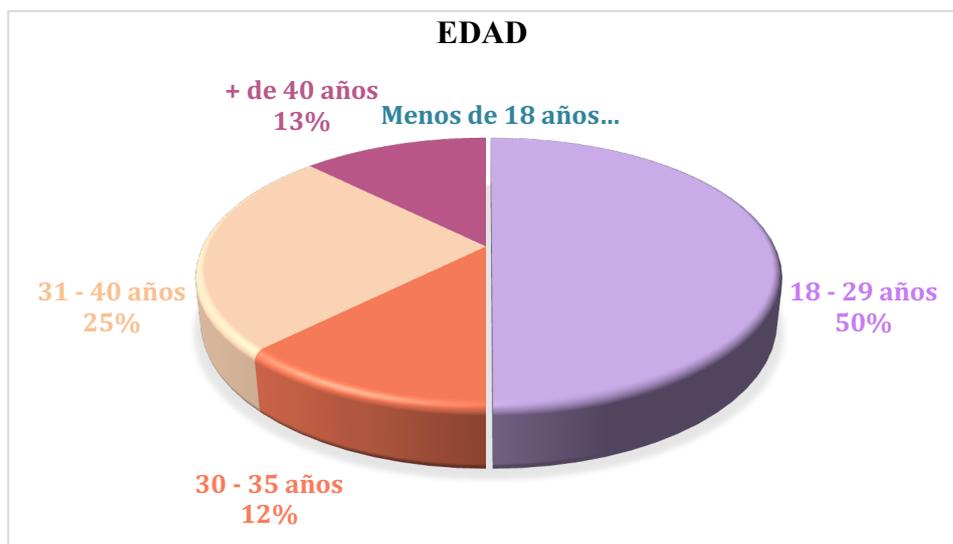
Para analizar en profundidad la dinámica de rotación de personal en la agencia, se implementó una investigación cualitativa a través de un formulario estructurado. Con el objetivo de obtener información detallada y específica, se diseñaron dos versiones del formulario: una dirigida a empleados que optaron por la desvinculación voluntaria, motivada principalmente por decisiones personales como cambios de residencia; y otra enfocada en las desvinculaciones involuntarias, vinculadas a factores de desempeño como el incumplimiento de los estándares del puesto o la falta de adaptación a la cultura organizacional.

En este gráfico, podemos identificar qué departamento tiene el mayor porcentaje de salida, y se pudo analizar que es el Departamento de Operaciones, seguido de Programas y una mínima porción del Dpto. de Crecimiento de Talento.



*Ilustración 4 Salida de personal – Departamento, Periodo 2024.*

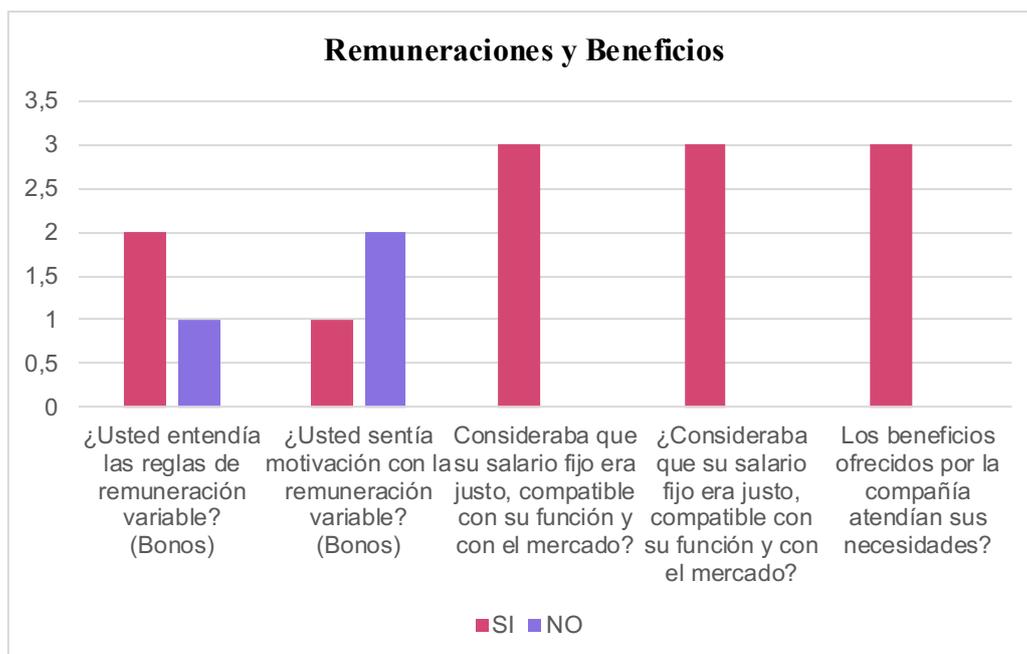
Basándonos en la siguiente gráfica podemos determinar que el rango de edad mayoritaria, con un 50% es de jóvenes adultos, con un rango de edad de 18 a 29 años, seguido de adultos de un rango de edad de 31 a 40 años con un 25%, y adultos de +40 años con un 13%, y por último, adultos de un rango de edad de 30 a 35 años, con un 12%. -Con esto concluimos que la edad incide en la rotación que se está dando en Children International, ya que los jóvenes buscan crecimiento profesional y nuevas oportunidades para su autorrealización.



*Ilustración 5 Salida de personal – Edad, Periodo 2024*

### ***Renuncias Forzadas o Involuntarias***

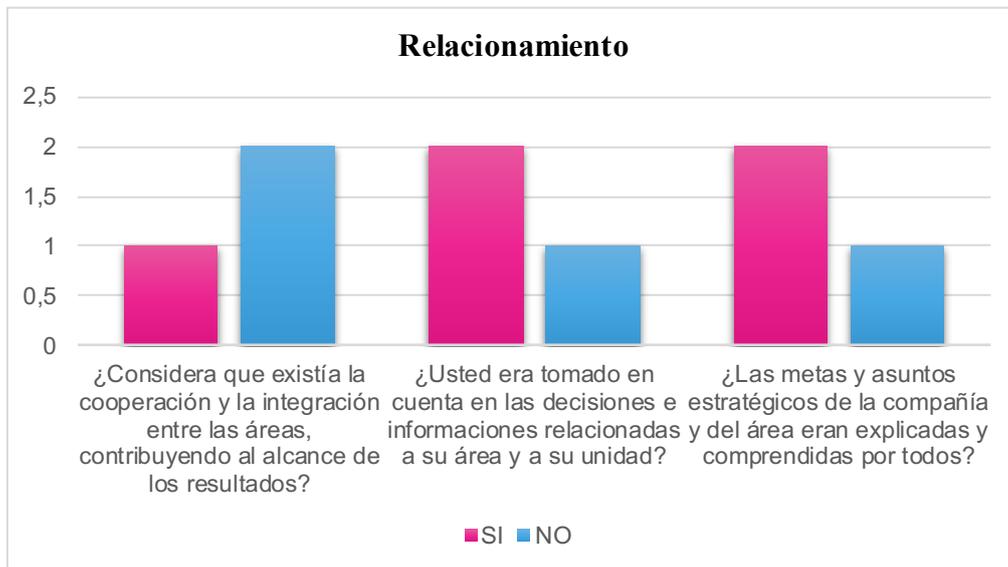
En el siguiente gráfico, se muestra los datos de la variable de Remuneraciones y beneficios de la encuesta realizada a ex colaboradores que han salido de forma forzada, es decir por medio de despido o terminación laboral, y en los datos obtenidos, podemos observar que los ex colaboradores se sentían satisfechos con los beneficios que la organización ofrecía, como seguro médico privado, pero a su vez, no se sentían motivados por la remuneraciones variables es decir los bonos, como bonos de navidad que se entrega anualmente y bonos de alimentación que se otorga mensualmente.



*Ilustración 6 Remuneraciones y Beneficios*

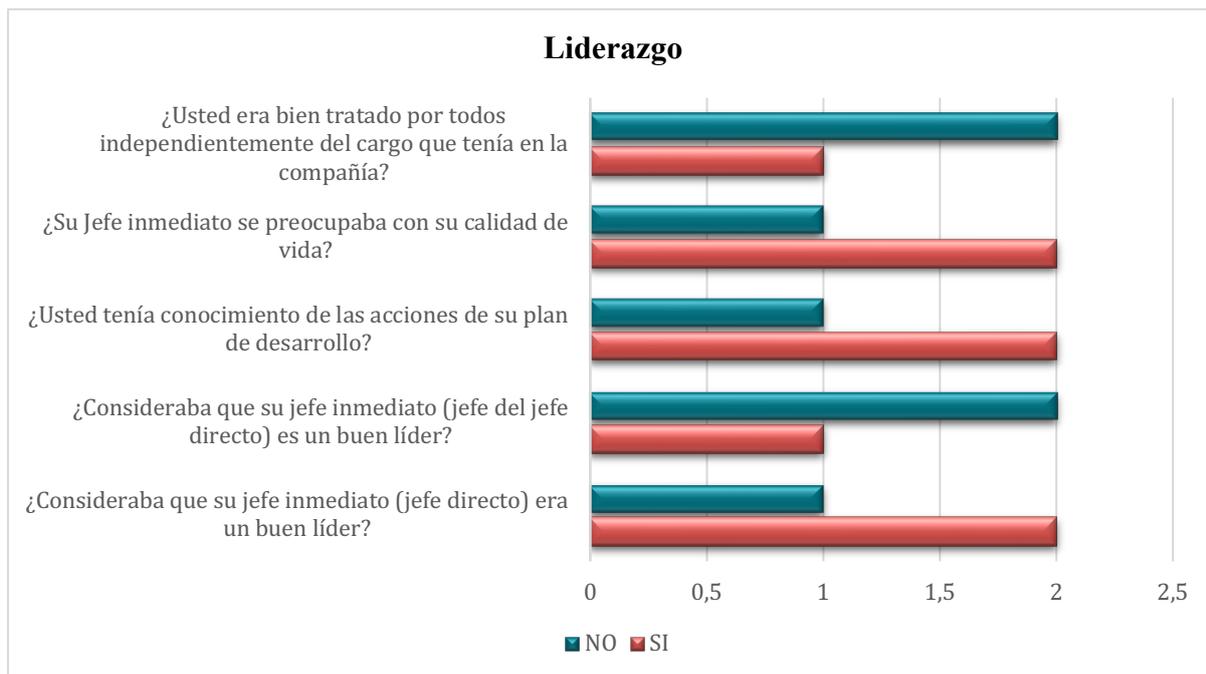
Otra variable mencionada en la encuesta es Relacionamiento, en esta variable 2 encuestados indican que no existe el compañerismo, mientras que 1 encuestado declara que para él si existe el compañerismo y la cooperación entre áreas. Pero a su vez, consideran que si eran tomados en cuenta en decisiones que el equipo tomaba para alcanzar las metas

establecidas por la organización. Con esto podemos interpretar que se debería reforzar la comunicación e interacción con otras áreas.



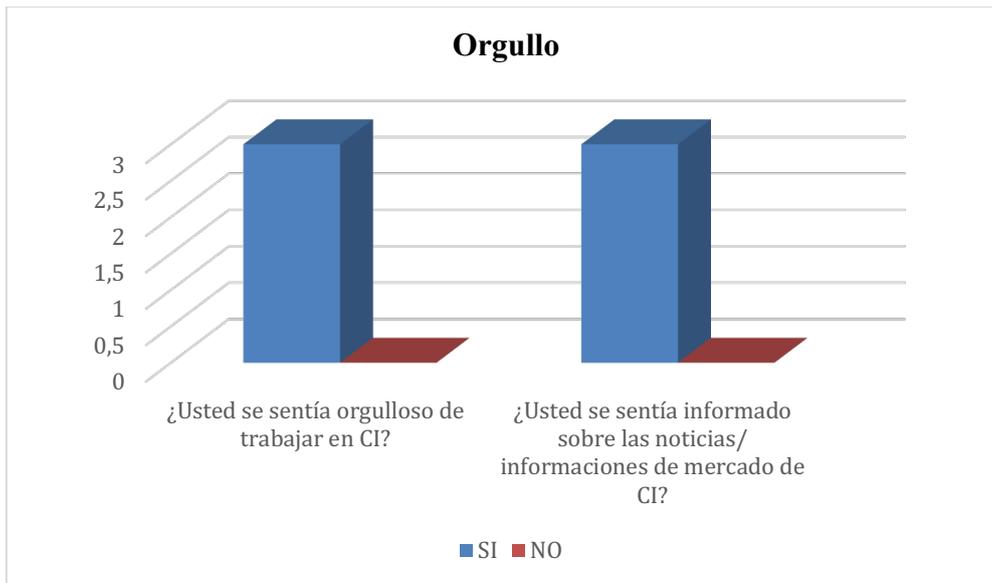
*Ilustración 7 Relacionamiento, Renuncias Forzadas*

El informe ilustra a una empresa con liderazgo en general favorable y buen ambiente para trabajar. Sin embargo, algunas evidencias sugieren que la eficacia del liderazgo en los niveles superiores de gestión necesita mejorar. Esos resultados podrían servir ahora para la propia empresa como base de sus fortalezas un punto de partida y al mismo tiempo dirimir dudas.



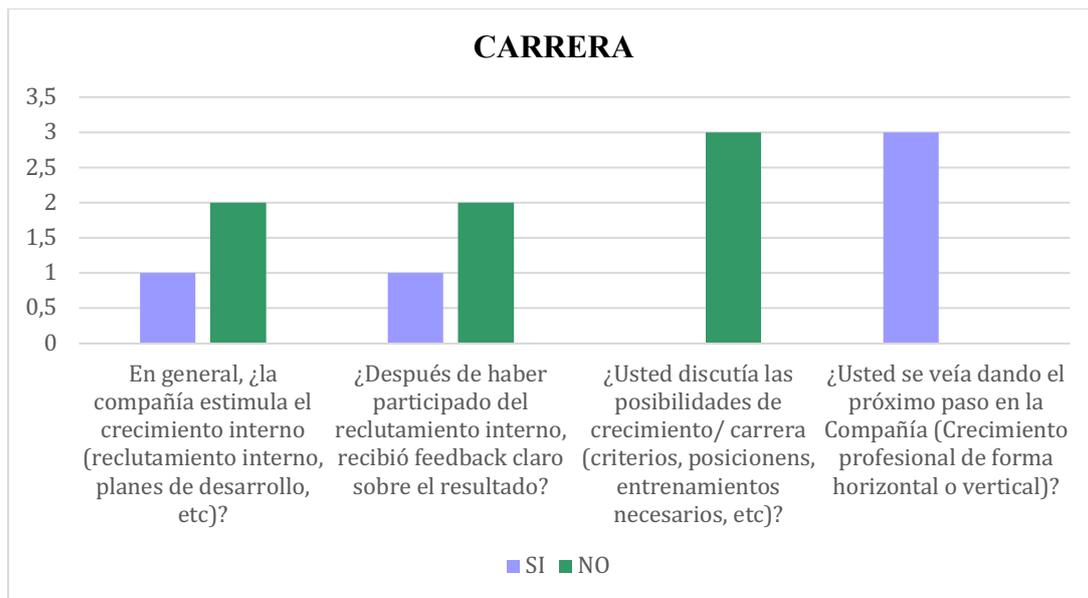
*Ilustración 8. Liderazgo, Renuncias Forzadas*

En la siguiente variable de Orgullo, los resultados revelan un fuerte sentido de orgullo entre los empleados de CI, junto con un sentimiento de estar bien informados sobre las novedades de la empresa y los desarrollos del mercado; esto sugiere que Children International cultiva un entorno transparente y atractivo donde los empleados se sienten conectados con la misión y los logros de la organización.



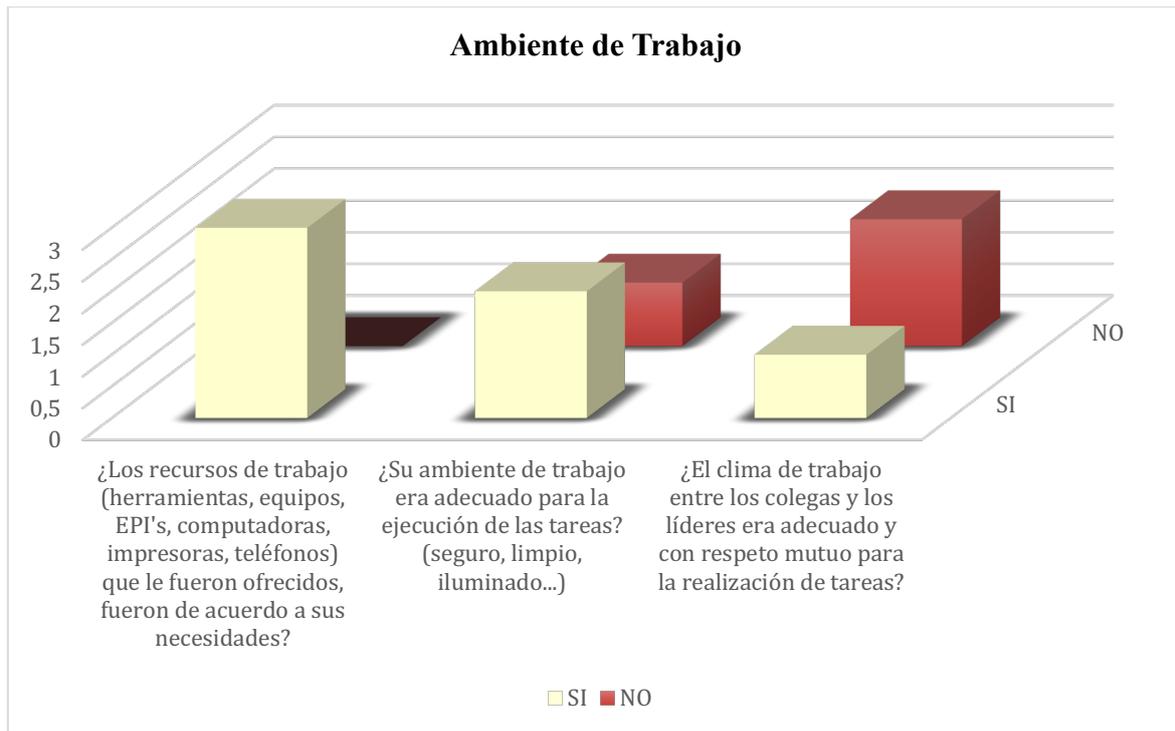
*Ilustración 9. Orgullo, Renuncias Forzadas*

Aunque los empleados parecen considerar que existen posibilidades de crecimiento profesional, la encuesta indica que la organización podría mejorar su empleabilidad capacitando sus procesos de contratación interna y mecanismos de feedback. Esto podría significar hacer un mejor trabajo para presentar las oportunidades internas a los empleados, simplificar el proceso de solicitud y proporcionar a los candidatos una retroalimentación más detallada y enriquecida.



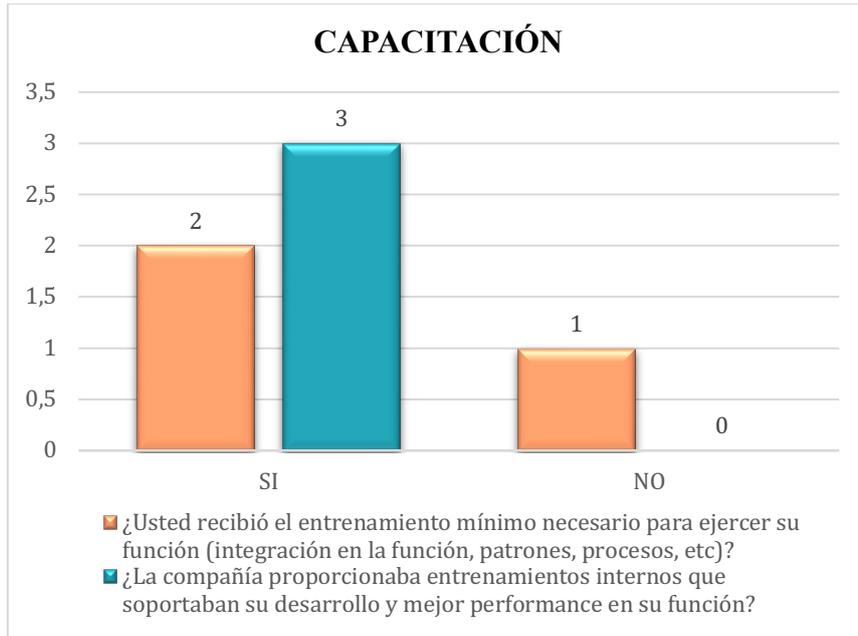
*Ilustración 10. Carrera, Renuncias Forzadas*

En general, la encuesta reveló una desconexión posible. Aunque los empleados tienen los recursos necesarios para lograr un trabajo y un entorno físico sabiamente adecuados, el clima del lugar de trabajo, definido como un entorno acogedor de colaboración y respeto, necesita mucho trabajo. La empresa puede necesitar solucionar problemas de comunicación, desarrollar estrategias de resolución de conflictos o entrenar a sus ejecutivos para crear un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Sin embargo, antes de poder encontrar una solución, la empresa necesitará determinar cuáles son las causas legítimas del problema.



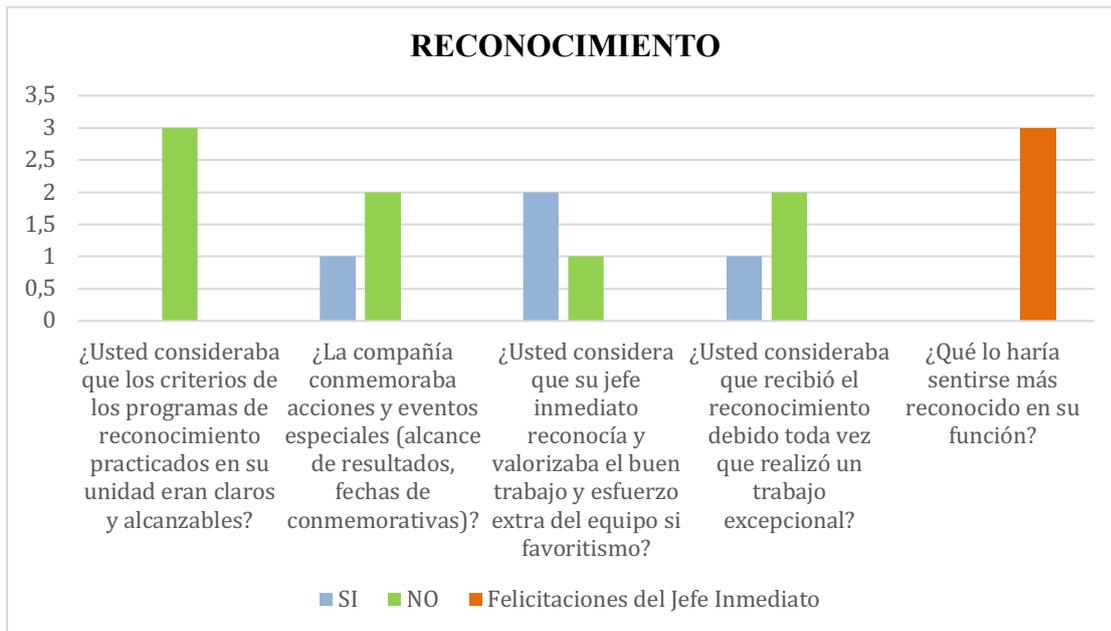
*Ilustración 11 Ambiente de trabajo, Renuncias Forzadas*

Los encuestados respondieron de forma positiva el haber recibido formación necesaria por parte de la organización, esto quiere decir que la organización tiene oportunidades de mejorar la capacitación de la educación mínima que el trabajo requiere, aunque parece estar funcionando bien con respecto al apoyo al desarrollo y desempeño. Por último, podría valer la pena para la empresa investigar por qué algunos empleados sienten que la capacitación básica no fue suficiente para contrarrestar la deficiencia en la orientación o la preparación para el trabajo. Centrándose en estas áreas, la empresa puede empoderar aún más a su personal y continuar mejorando.



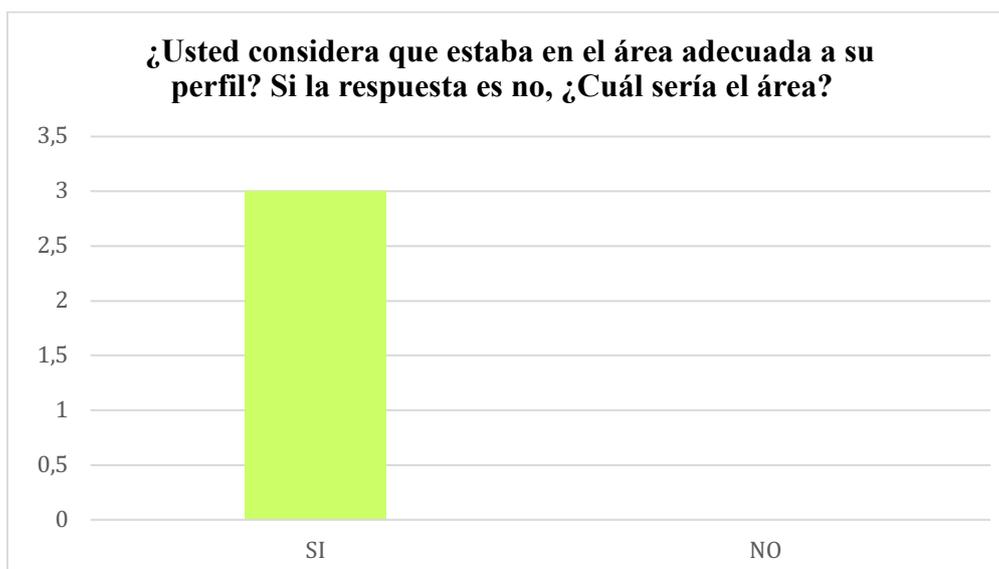
*Ilustración 12 Capacitación, Renuncias Forzadas*

Para mejorar el reconocimiento de los empleados, la empresa requiere un sistema más transparente y coherente. Eso incluye establecer criterios claros y realistas para los programas de reconocimiento en todos los departamentos, asegurarse de que el trabajo estelar se recompense de manera sistemática y motivar a los supervisores inmediatos para que elogien y reconozcan con regularidad los logros de los empleados.



*Ilustración 13 Reconocimiento, Renuncias Forzadas*

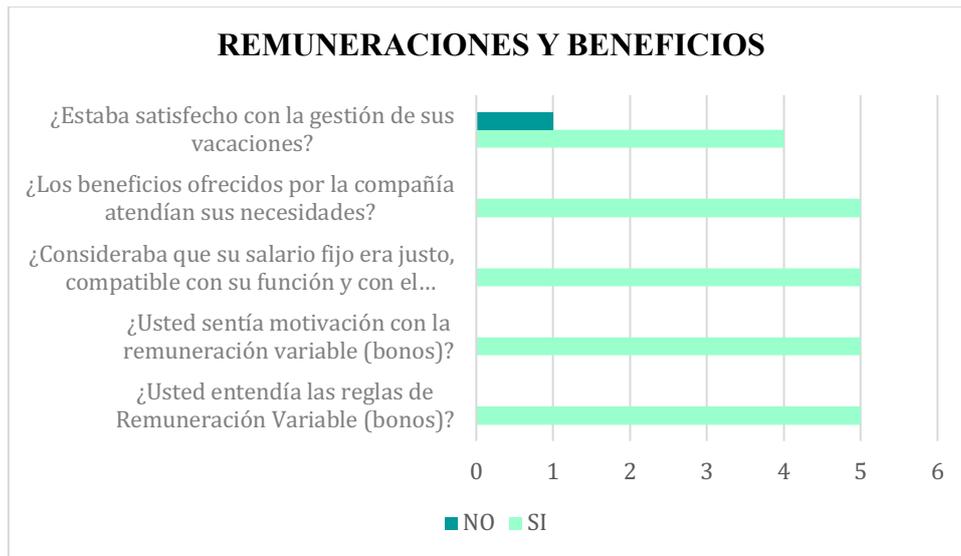
En la última sección de las encuestas realizada a lo excolaboradores por salida forzada, están de acuerdo que el área en el que laboraban era adecuada para ellos, ya sea por las actividades o tareas que realizaban, sus conocimientos empíricos y teóricos y sus experiencias previas, ellos consideraban que estaban en el área correcta.



*Ilustración 14 Pregunta abierta, Renuncias forzadas*

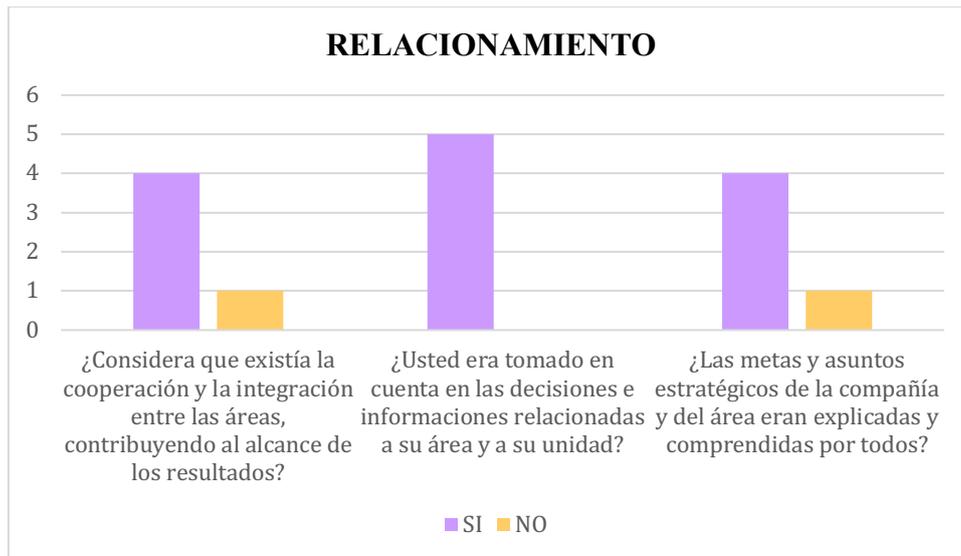
### ***Renuncias Voluntarias***

Tomando en cuenta la siguiente gráfica, podremos analizar la variable de remuneraciones en los excolaboradores que han salido de la organización por renuncia voluntaria, en general, estos factores son percibidos positivamente, y se presume que los empleados consideran en su mayor parte que sus salarios fijos son justos, que sus beneficios coinciden con sus intereses y que las bonificaciones son motivadoras. La única esfera que necesita mejorar es la gestión de vacaciones. Sin embargo, una mayor cantidad de problemas con la gestión de vacaciones “sugiere un área de mejora potencial” y la empresa debería estudiar más los problemas específicos que llevan a la insatisfacción. Además, la comprensión de las reglas de compensación variable es un indicador de comunicación.



*Ilustración 15 Remuneraciones y Beneficios, Renuncias Voluntarias*

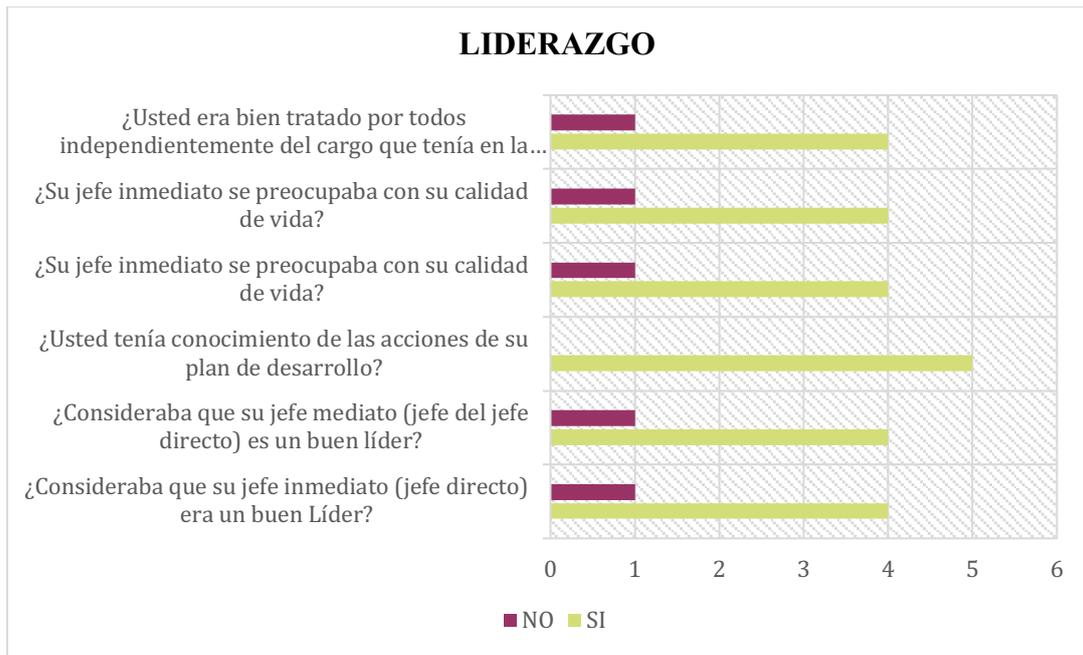
En la variable de esta gráfica podemos analizar, que los excolaboradores de renuncia voluntaria percibían una alta colaboración interdepartamental, y esto muestra que la empresa es un lugar de trabajo saludable. La mayoría de los empleados trabajan en estrecha colaboración con otros equipos para alcanzar determinados objetivos. Además, da una imagen de que los empleados son tenidos en cuenta en las decisiones. Con esto se puede inferir que existe una brecha en la comprensión entre la gerencia y los empleados sobre las metas, objetivos y la visión de la empresa. Sería útil que los empleados comprendan completamente la visión y la misión.



*Ilustración 16 Relacionamiento, Renuncias Voluntarias.*

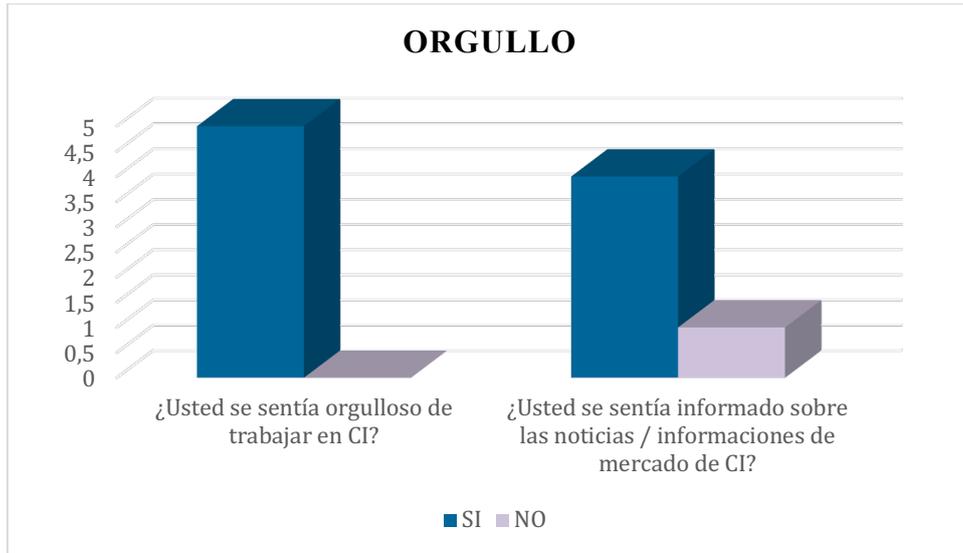
En esta variable se analiza una fuerte respuesta positiva al ser tratado bien sugiere una base de respeto e inclusión dentro de la empresa.

Además, se indica, que los supervisores o líderes son atentos, y existe un espacio para crecer, y si bien en general se percibe a los supervisores directos como atentos, se podrían fortalecer los esfuerzos para demostrar preocupación por el bienestar de los empleados. El alto nivel de conocimiento sobre los planes de desarrollo indica una buena comunicación y un compromiso con el crecimiento de los empleados. La percepción más neutral del "jefe mediato" (supervisor del supervisor) sugiere un área en la que hay que centrarse en el desarrollo del liderazgo. Los supervisores directos generalmente son vistos como líderes efectivos, lo cual constituye una fortaleza significativa.



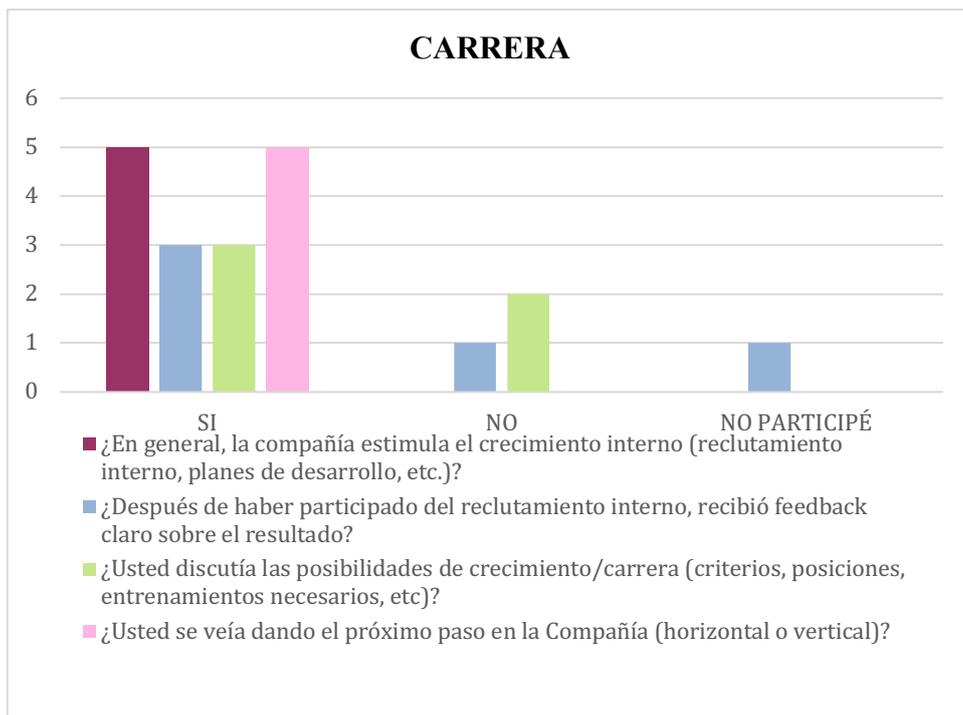
*Ilustración 17 Liderazgo, Renuncias Voluntarias*

En esta variable se percibe un marcado sentido de orgullo entre el personal representa un recurso valioso para la organización en estudio. Los trabajadores orgullosos son más flexibles, dispuestos a mostrar un compromiso renovado, una mayor motivación y dedicación hacia los objetivos y principios de lo que consideran ser una excelente empresa para la que trabajar. Además de la percepción positiva de estar bien informado también indica que la compañía logra la comunicación eficaz en cuanto a sus noticias y datos del mercado hacia sus empleados. Por consiguiente, al capitalizar los elevados niveles de orgullo entre los trabajadores y hacerlo una regla acostumbrada, lo que es acompañado por priorizar una comunicación clara y efectiva, la empresa en cuestión tiene la oportunidad de establecer aún más fuertemente su reputación. Además, la empresa se enfoca en promover una fuerza laboral más comprometida y productiva.



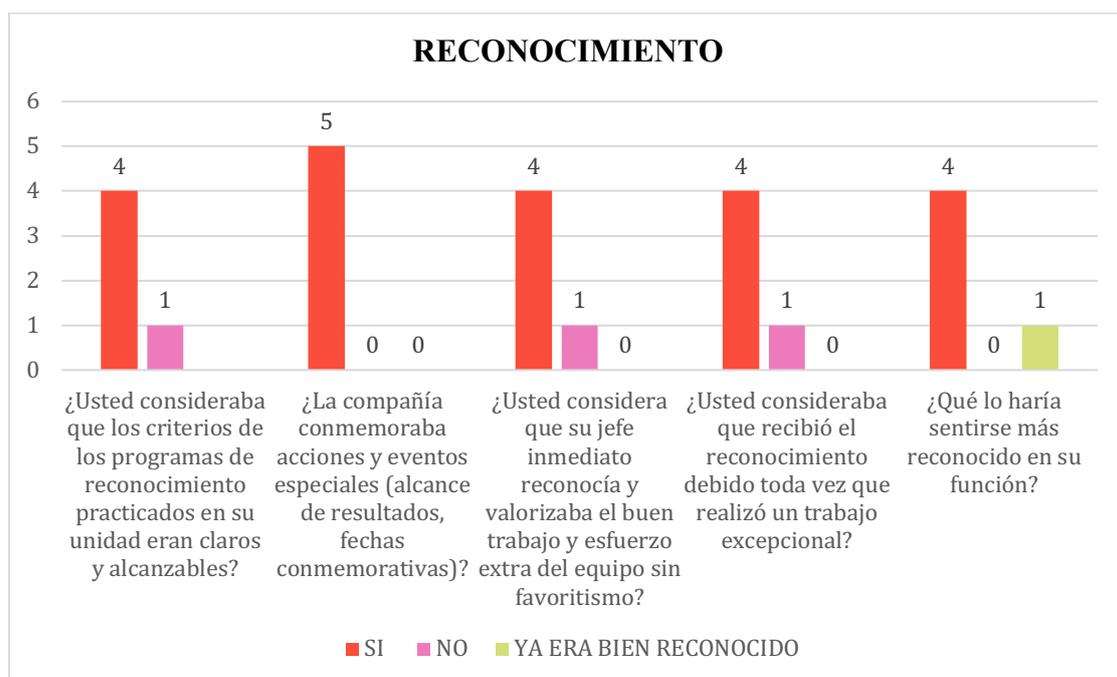
*Ilustración 18 Orgullo, Renuncias Voluntarias.*

La encuesta “Carrera” mostró que, en términos generales, los empleados creen en la posibilidad de discutir su desarrollo con la compañía y tienen la intención de desarrollarse más allá. Sin embargo, hay espacio para el trabajo futuro ya que la gente no considera que las empresas respalden las iniciativas para crecer desde adentro y alimenta la retroalimentación constante después de experimentar el proceso de reclutamiento interno.



*Ilustración 19. Carrera, Renuncias Voluntarias.*

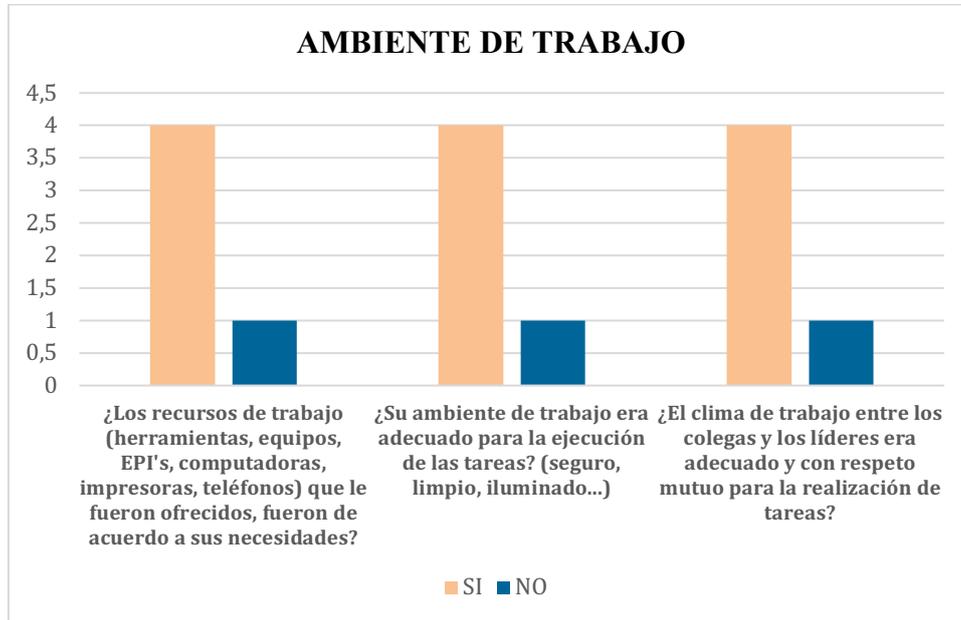
En esta variable una de las conclusiones es que incluso si varios empleados piensan que su trabajo limpio sin favoritismo proviene de todos los desempeños basales y la mayoría se considera respaldada por esta guía de equipo a gerente de equipo, de hecho, los criterios de desempeño a métrica de administración son mal interpretados. Como se señaló que no solo no se celebran suficientes acciones excepcionales, sino que también son ampliamente alardeadas. Claramente, se necesitan revisiones tanto en las métricas de desempeño sobresalientes, transparencias y procesos para garantizar que las mejores acciones sean recompensadas.



*Ilustración 20 Reconocimiento, Renuncias Voluntarias.*

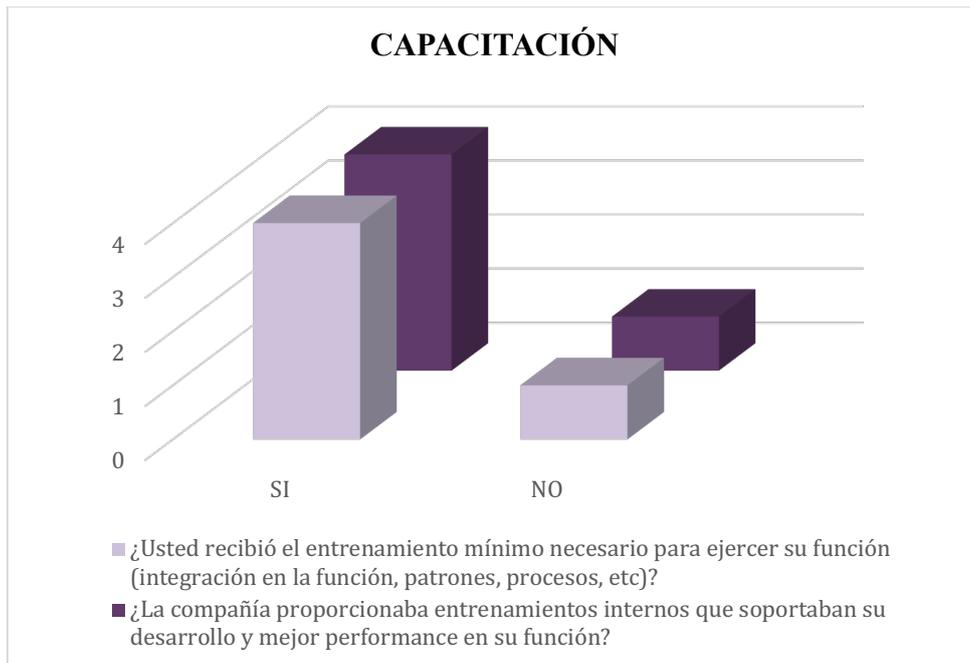
La encuesta, cuyo título es “Ambiente de Trabajo” revela que si bien la mayoría de los empleados poseen los recursos necesarios y consideran su espacio de trabajo adecuado, existe alto índices de preocupación en torno al clima organizacional. Dichas afirmaciones se

fortalecen en torno a la colaboración y el respeto entre pares y superiores. En ese sentido, existen áreas que requieren un análisis más detallado para generar las iniciativas pertinentes.



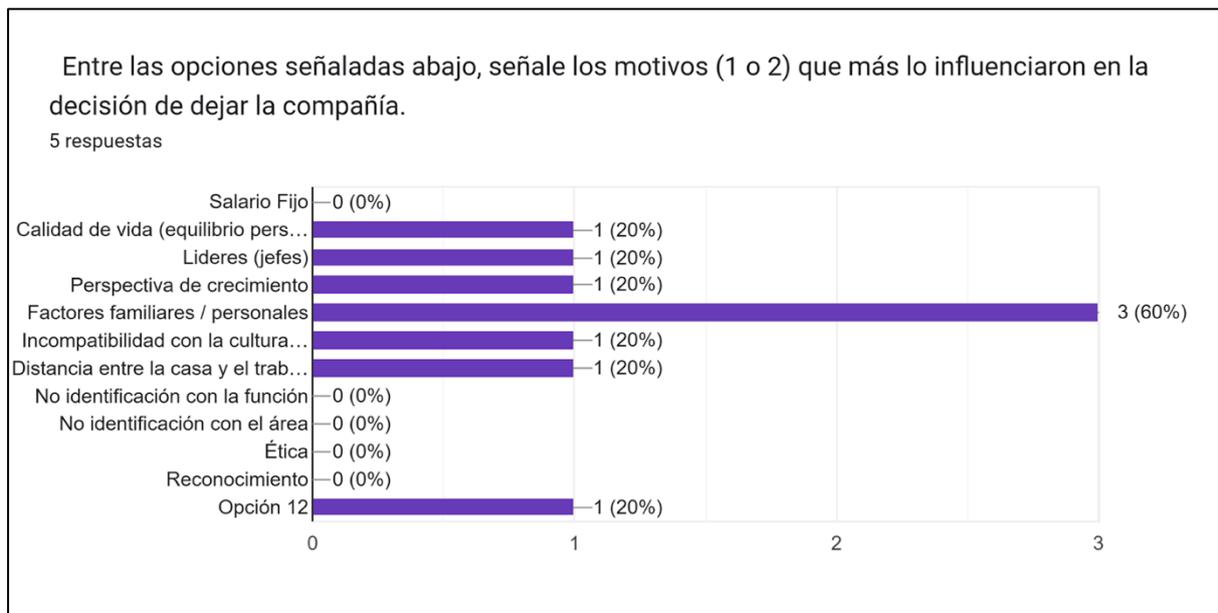
*Ilustración 21. Ambiente de Trabajo, Renuncias Voluntarias.*

Los resultados de la variable “Ambiente de Trabajo” muestran que, si bien la mayoría de los colaboradores tienen recursos suficientes a su alcance y creen que el espacio donde laboran es el adecuado, hay una preocupación significativa en lo que se refiere al clima laboral. Los datos hicieron énfasis en secciones como la colaboración y el respeto de los colaboradores entre los pares y sus superiores, por lo que se sugiere que se realice un examen más detallado y se introduzcan iniciativas para mejorar estas áreas.



*Ilustración 22 Capacitación, Renuncias Voluntarias.*

Esta gráfica representa algunos motivos que influenciaron a que los excolaboradores decidan renunciar, y se percibe que el factor principal es por factores familiares y/o personales con un 60% y las demás razones con un 20% cada una.



*Ilustración 23. Motivos de salida, Renuncias Voluntarias.*

Los resultados de los formularios revelan una tendencia al alza en la tasa de rotación voluntaria, impulsada principalmente por decisiones personales de los empleados relacionadas con traslados de domicilio. Este hallazgo subraya la influencia de factores externos a la organización en la retención del talento. En contraste, la rotación involuntaria se asocia directamente con la incapacidad de algunos empleados para alcanzar los niveles de desempeño requeridos para su rol.

No obstante, es importante destacar que estos escenarios de alta rotación, tanto voluntaria como involuntaria, se observan con mayor frecuencia en los puestos de facilitadores de programas, una posición con alta demanda y una significativa proporción de contrataciones femeninas. Esta concentración sugiere que las estrategias de retención y desarrollo del talento deben enfocarse particularmente en este grupo de empleados, considerando factores como el equilibrio entre vida personal y laboral y la adaptación al puesto.

## **XVII. Justificación**

La alta rotación de personal en Children International, Agencia Guayaquil, durante el año 2024, representa un fenómeno crítico donde se requiere un análisis profundo tanto teórico como metodológico. Este problema no solo afecta la estabilidad operativa de la organización, sino que también impacta indirectamente en la calidad de los servicios ofrecidos a las comunidades vulnerables que se atiende. Por lo tanto, es fundamental abordar esta situación desde diversas perspectivas para comprender sus causas y efectos.

La rotación de empleados ha sido un tema de gran relevancia en el ámbito del comportamiento organizacional y la gestión (Wong & Wong, 2017), debido a los altos costos en términos económicos y temporales que implica para el departamento de recursos humanos.

Esto se debe a que es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento o capacitación para encontrar a la persona adecuada que ocupe la posición vacante.

Debido a estos continuos y constantes cambios, el tema de la rotación ejerce presión a los miembros de los equipos de la organización y esto causa la desmotivación, así como la insatisfacción laboral sobrecargando de trabajo a los colaboradores, que puede llevar al deterioro de la salud mental o burnout de cada uno de ellos.

Desde una perspectiva teórica, el análisis de la rotación del personal se inscribe en el campo de la gestión del talento humano, que ha sido objeto de estudio en múltiples disciplinas, incluyendo la psicología organizacional y la administración. La literatura sugiere que la rotación de personal puede ser un indicador de problemas más profundos dentro de una organización, tales como insatisfacción laboral, falta de oportunidades de desarrollo y un ambiente laboral poco saludable. Al investigar estos aspectos en el contexto específico de Children International, se contribuirá al entendimiento general sobre cómo las organizaciones pueden mejorar su capacidad para retener talento y, por ende, potenciar su impacto social.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio propone un enfoque cualitativo para evaluar la rotación del personal. Donde este enfoque permitirá no solo identificar el nivel de rotación y sus causas, sino también comprender las percepciones de los empleados sobre su experiencia laboral. Las encuestas y entrevistas a empleados proporcionarán datos valiosos que pueden ser analizados para desarrollar estrategias efectivas de retención. Este tipo de investigación es esencial para formular políticas organizacionales informadas y adaptadas a las necesidades reales del personal.

Desde una perspectiva práctica, se podrá entender cuáles son las causas detrás de la rotación del personal, la cual es crucial para implementar estrategias que fomenten la

retención. Además, sabemos que las organizaciones enfrentan costos significativos asociados con la alta rotación, incluyendo gastos en reclutamiento y formación.

En el caso de Children International, mantener un equipo estable no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también asegura que los programas implementados tengan un impacto de largo plazo en las comunidades atendidas. La propuesta de estrategias efectivas para retener talento puede resultar en un servicio más continuo y efectivo hacia los beneficiarios.

## **XVIII. Caracterización de los Beneficiarios**

Los beneficiarios directos de este proyecto de sistematización será el departamento de Crecimiento de Talento de la Fundación Children International Agencia Guayaquil, puesto que las estrategias propuestas, están dirigidas hacia el proceso que realizan con los colaboradores mediante un análisis correlacional de la variable a analizar. Este análisis será beneficioso para la organización para así comprender las causas de la rotación que se han dado durante el período 2024, las causas de este, y qué estrategias podrían implementarse para retener el talento; y a su vez, será favorable para las comunidades beneficiarias de los programas que brinda la fundación, porque no tendrá un impacto negativo en la implementación de dichos programas integrales.

Las actividades se dieron según la planificación, comenzando con la obtención de datos, pese a que fue un poco complejo la obtención del informe de rotación del año 2024, ya que son datos “confidenciales” y “complicados” para compartirlos, y dada la situación, tuvimos que indicar a la directora de la Agencia que la información receptada será para uso de fines académicos, y debido a esto la presentación del análisis será con datos anónimos.

Cómo respuesta para esta problemática surgida, decidimos realizar una entrevista abierta semiestructurada, basándose en la teoría de Schein, y donde se realizaron varias

preguntas, dirigida a ex colaboradores, que salieron de la organización en el trimestre final del 2024, con el fin de obtener datos para poder comprender el motivo de la salida de personal. Fue un poco compleja la interacción con este grupo focal, en específico los ex colaboradores que salieron de la organización de forma forzada o involuntaria, es decir por medio de despido intempestivo o mutuo acuerdo, ya que algunos ex colaboradores, salieron con cierto recelo de la organización, y esto, nos dificulta un poco la obtención de los datos en las encuestas, así como la interacción con ellos. Pero más allá de esta problemática, pudimos obtener la información que requerimos para poder concluir con los resultados de esta práctica de investigación.

Además tuvimos buenos aportes por parte del Analista de talento humano y líderes, esto para comprender un poco sobre la organización, su forma de trabajo, en que se basan los programas que emplean, y quiénes son los beneficiarios. Así mismo, conocer un poco como la rotación ha influido de forma negativa o positiva en la organización, en los NNAJ (niños, niñas, adolescentes y jóvenes) y comunidad beneficiaria.

## **XIX. Interpretación**

De acuerdo con (Chiavenato et al. 2019) mencionaba que la rotación de personal dentro de una organización o empresa, se da cuando los colaboradores deciden renunciar a sus plazas de trabajo de forma voluntaria o involuntaria, y esto conlleva la contratación de nuevos colaboradores.

El presente proyecto se enfoca en analizar la rotación y las causas de la misma, y una vez obtenido los resultados de las encuestas realizada a ex empleados de la Fundación podemos interpretar que hay diversos motivos por los han salido de la organización.

Pudimos encontrar que la razón mayoritaria en este proyecto de investigación, por el cual los colaboradores deciden abandonar la organización es la búsqueda de mejores

oportunidades laborales con un 60%, seguido de la insatisfacción con un 20%, y otras circunstancias que son bajo desempeño con un 10% y reestructuración con un 10%. (ver *(Gráfico 1) Motivos de Salida, período 2024.*)

El análisis de 2024 de la rotación de personal en Children International Agencia Guayaquil, ofreció una excelente oportunidad para combinar conceptos teóricos con la dinámica de la vida real en el sector sin fines de lucro. El proceso de investigación señaló la dificultad de retener empleados, demostrando que la rotación es el resultado de una interacción multifacética entre variables organizacionales, percepciones individuales y realidades económicas más amplias.

Prácticamente, este estudio contribuyó a una comprensión más profunda de la dinámica en la Children International en la agencia Guayaquil. Fundiendo análisis cuantitativos de las tasas de rotación con información cualitativa recogida de entrevistas a los empleados y grupos de discusión, pudimos identificar áreas clave en que la organización podría mejorar sus estrategias para retener a sus trabajadores. Este enfoque basado en datos ofrece una perspectiva valiosa para la aplicación de intervenciones específicas y la medición de su eficacia a lo largo del tiempo; la información puede ser utilizada para el control y la recalibración.

Nuestra experiencia en esta investigación ha incrementado nuestra comprensión de metodologías de investigación, algo especialmente importante en la aplicación de métodos mixtos. El proceso de diseño y puesta en práctica de grupos de discusión; el análisis de datos cualitativos e integración con los hallazgos cuantitativos; todos ello consiguió mejorar nuestras habilidades en recogida, análisis e interpretación de datos.

La aplicación de la teoría de los dos factores de Herzberg, además ha proveído un marco de referencia valioso para entender tanto la motivación como la satisfacción laboral de los empleados. Una de las dificultades con las que nos encontramos ahora es traducir

conceptos teóricos en recomendaciones para la práctica que sean realmente viables.

El desafío de traducir los conceptos teóricos en recomendaciones prácticas y viables subrayó la importancia del pensamiento crítico y las habilidades de resolución de problemas en el campo de la investigación organizacional.

Este proyecto a su vez señaló la importancia de la colaboración en un equipo de investigación. Agradecemos la consideración de esta organización no solo nos permitió conocer la forma de trabajo de sus colaboradores, si no también, cuál es su misión y visión, y la forma en la que transmiten su misión con más personas alrededor del mundo, el realizar estas actividades de forma integral mediante la implementación de sus programas

La experiencia también subrayó las consideraciones éticas inherentes a la investigación con seres humanos, fortaleciendo la convicción de mantener la confidencialidad, trabajar por un consentimiento informado y en respetar la dignidad de cada participante.

Pero los conocimientos adquiridos también se podrán aplicar a futuros proyectos. La experiencia también puso de manifiesto las limitaciones de este estudio, como la posibilidad de aplicar los resultados a otras organizaciones o contextos.

Por tanto, sugiere áreas para futuras investigaciones, como el impacto de intervenciones específicas sobre la retención de los empleados o comparaciones entre las tasas de rotación en diferentes ONG.

En resumen, esta experiencia de investigación resultó en una valiosa oportunidad de aprendizaje para nosotras como investigadoras. Nos enseñó habilidades prácticas de investigación, mientras que su enfoque theoretical nos hizo comprender mejor la complejidad de la gestión de recursos humanos en el sector sin bases de beneficencia.

## **XX. Principales logros del aprendizaje**

Como principal logro de aprendizaje, se logró qué causa la rotación en Children International, la cual es una combinación de decisiones organizacionales, insatisfacción laboral, falta de reconocimiento y limitaciones al crecimiento.

En teoría, la formación académica nos ayudó a analizar la rotación desde el punto de vista de la teoría bifactorial de Herzberg, que pone énfasis tanto en los factores de higiene como en los factores de motivación, así como comprender la rotación desde las variables que menciona Idalberto Chiavenato.

Logramos comprender que, para este proyecto de investigación, la importancia de un enfoque cualitativo como entrevistas a grupos focales nos ayudó a entender mejor las percepciones de los empleados y obtener una imagen general que no sería posible a través de métodos cuantitativos.

Existieron ciertas limitaciones en cuanto a la obtención de esta información, debido al poco interés inicial de los ex colaboradores, pese a esto, supimos ser asertivas en la comunicación con el grupo focal para poder obtener la información y los datos necesarios. Además, se identificaron factores que contribuyen a la insatisfacción laboral, provocando así, la rotación del personal.

Una vez identificada las causas de la rotación, buscamos proponer estrategias efectivas para promover la retención del personal, ayudando a fortalecer la misión de Children International al reducir su rotación y reteniendo el talento, para seguir cumpliendo su objetivo de ayudar a niños, niñas adolescentes y jóvenes y a las comunidades mediante sus programas implementados.

## **XXI. Conclusiones**

Podemos concluir que, el análisis de la rotación de personal en Children International Agencia Guayaquil 2024, nos revela un conjunto de factores organizativos e individuales que influyen en las salidas, con esto se determinó que los cambios organizativos y decisiones estratégicas llevaron a separaciones involuntarias, mientras que las percepciones de los empleados acerca de las oportunidades de crecimiento limitadas y un entorno de trabajo menos que ideal también jugaron un papel importante en la rotación voluntaria.

La tasa de rotación del personal calculada es del 18,60% en Children International Agencia Guayaquil en el año 2024, que se interpreta como moderada a primera vista, pero merece más atención, ya que este nivel de rotación podría tener un impacto potencial en la eficiencia operativa y un efecto negativo en la calidad de los servicios prestados a las comunidades atendidas por la organización y es necesario que se siga monitoreando. Por otra parte, en el estudio, a través del análisis cualitativo de focus groups y entrevistas, se identifican los factores más predominantes que más llevan a la rotación. Estos incluyen decisiones organizativas, como ajustes a la estrategia y reestructuraciones, que conducen a un despido. Además, el estudio también resalta la falta de satisfacción en el ambiente de trabajo en la definición de la rotación. En este sentido, al exigir la organización, se han dado despidos del personal, por consiguiente, también, en cuanto a la rotación del personal, sobre la base de las causas identificadas, el estudio propone que Children International pueda mejorar la orientación profesional, planificación y retroalimentación del personal, y fortalecer las técnicas para retener el talento, con la esperanza de que no se dé cualquier mayor rotación lo que sería preocupante para la organización,

Basándonos en principios similares a la teoría de dos factores de Herzberg, se puede parafrasear que, en función de los resultados de este estudio, Children International debería

abordar tanto los aspectos fundamentales del entorno de trabajo como las oportunidades de los empleados.

Se concluyó que las experiencias compartidas por los ex empleados subrayan la necesidad de Children International de abordar proactivamente las preocupaciones relacionadas con las perspectivas de progreso profesional limitadas, la depreciación del empleado y las incoherencias entre las expectativas iniciales y las realidades del lugar de trabajo. Estas preocupaciones son críticas para mejorar la moral del empleado y reducir futuras salidas.

## **XXII. Recomendaciones**

- En este caso, Children International podría mejorar la escasez de talento utilizando la planificación de carrera como estrategia. Proporcionar a los empleados un camino para proyectar y recibir asesoramiento para oportunidades de crecimiento disminuirá la insatisfacción de los empleados.
- Otra recomendación de mejora se puede centrar en la importancia de los programas de mentoría, ya que dan como resultado una mejora en curso. Asegurarse de que los empleados tengan a alguien con experiencia con quien puedan hacer preguntas, problemas y aprender y sacar provecho de su experiencia
- Fortalecer los programas de reconocimiento, desarrollando programas transparentes y alcanzables en todas las unidades para garantizar la equidad y comprensión.
- Implementar un sistema para reconocer y recompensar de manera constante a los empleados que ofrecen resultados sobresalientes, esto podría incluir otras bonificaciones o reconocimiento público.

- Alentar a los líderes inmediatos a brindar reconocimiento frecuente, específico, sincero y genuino a los miembros de sus equipos.
- Realizar talleres de resolución de conflictos o actividades de formación de equipos de forma semestral o anual para mejorar la comunicación y colaboración entre compañeros y líderes.
- Proporcionar capacitación y entrenamiento en liderazgo, para fortalecer las relaciones de los líderes con los colaboradores de sus equipos.
- Fortalecer los procesos de reclutamiento interno, haciendo más visibles las oportunidades, agilizando el proceso de postulación y brindando feedback detallado y constructivo a todos los candidatos.
- Continuar priorizando una comunicación clara y consistente sobre noticias de la empresa, información del mercado y objetivos de la empresa
- Mejorar los procesos de onboarding e inducción, para que sean más concisos, se optimicen tiempos y sean claros para el colaborador.
- Promover el proceso de off boarding efectivo, implementando una entrevista de salida a los colaboradores en el cual se integren preguntas de variables, tanto internas como externas según Chiavenato.

### XXIII. Referencias Bibliográficas

*Análisis de rotación del personal.* (s. f.).

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>

*Arrabal, Y., & Arrabal, Y. (2024, January 30). cómo se calcula el índice de rotación de personal. Randstad. <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion/#:~:text=4-,%C2%BFc%C3%B3mo%20calcular%20el%20%C3%ADndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal?,de%20empleados%20en%20el%20periodo.>*

*Bonilla Galarza, M. G. (2018). Sistematización de la experiencia del análisis de los índices de rotación y ausentismo en una empresa comercializadora de gas licuado de petróleo (glp), en la ciudad de Quito, en el periodo marzo-abril 2018 (Bachelor's thesis).*

*Children International.* (s. f.). *Hacia el Empleo.* (S. F.-b). Children International. <https://www.children.org/es/hacia-el-empleo>. <https://www.children.org/es/hacia-el-empleo>

*Empoderamiento.* (s. f.). <https://www.children.org/es/ver-el-impacto/programas-humanitarios/empoderamiento>

*Gallegos Hernández, C. D., & Suárez Delgado, C. M. (2023). Sistematización de experiencia: Incidencia de la alta rotación laboral y su relación con la inducción del personal nuevo en la empresa Agripac en el periodo de mayo a septiembre del 2023 (Bachelor's thesis).*

*Jara, O. J. H. & Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos [Book]. In La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos (1st ed., p.*

258). Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.

<https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%cc%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Original work published 2018)

*Littlewood Zimmerman, Herman Frank. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación administrativa, 35(97), 7-25. Epub 06 de mayo de 2024. Recuperado en 28 de noviembre de 2024, de*

*[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782006000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782006000100007&lng=es&tlng=es).*

*Macas, S. J. B., Fernández, M. J. O., & Espinoza, N. J. T.-. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3630-3648. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2866](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866)*

*Márquez Coronel, Arnaldo José, Villegas Yagual, Félix Enrique, Moreira Vera, Joselin Katherine, & Gaibor Plúas, Aldemar Javier. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. Conrado, 17(80), 371-381. Epub 02 de junio de 2021.*

*[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&tlng=es)*

Pinargo Pachacama, W. M. (2018). Sistematización de la experiencia del diseño de un plan de retención del personal dentro de las áreas de los procesos habilitantes de apoyo para el gobierno autónomo descentralizado del Municipio de Rumiñahui, en el periodo de febrero a julio del 2018.

Rotación de personal: sus causas y cómo calcularla. (2022, May 3). Personio.

<https://www.personio.es/glosario/rotacion-personal/>

Vizueta Choez, G. A. (2021). La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis).

## **XXIV. Anexos**

### ***ENTREVISTA 1***

**Cargo:** Gerente de Programas

**Contexto Personal:**

Colaborador que lleva 17 años en la Organización, y que ha sido beneficiario del programa de Children International y actualmente es líder de otros, teniendo a cargo al equipo de coordinadores de centro, que son líderes de otros colaboradores, indica que anteriormente no existía un departamento de operaciones, ya que al principio lo lideraba Crecimiento de talento y luego programas. Desde el 2015 lo maneja operaciones, pero desde el 2017 él llevó la coordinación de operaciones, y a partir del 2022 ascendió a Gerente de Operaciones.

**1. A lo largo de sus 17 años en la organización, ¿cómo ha cambiado la tasa de rotación en el departamento de operaciones?**

Siento que ha habido bastante rotación, pero, se han dado por factores diversos y externos al crecimiento laboral, la mayoría se podría decir que es por expectativa salarial. Pero desde el 2021 ha disminuido la tasa de rotación por diversos cambios que se han dado desde el departamento de Crecimiento de Talento.

**2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales causas que han contribuido a la alta rotación en su departamento?**

Ha sido por diversas causas, algunos han sido por factores económicos, y la mayoría han sido motivados por tener una mejor propuesta salarial y otros por lo general, por factores que les ha generado una motivación personal cómo emprender, estudiar en el exterior, o migrar a otros países

**3. ¿Cree que haya un cambio significativo en la estructura o procesos del departamento que ha influido en la rotación del personal?**

Pienso que, sí ha influido debido a que la visión de las personas no se alineaba con las visiones de la organización, y hubo dificultades en ciertos procesos al momento de entender lo que era importante, y el despliegue de trabajo equipo, e incluso les costó adaptarse a los nuevos cambios y desafíos que se estaba atravesando en la Fundación.

**4. ¿Cómo ha afectado la rotación a la calidad del talento en el equipo de operaciones?**

Creo que no ha sentido que ha afectado directamente en el equipo, además de que los nuevos colaboradores incorporados han sido talentos buenos y que son personas más capacitada, con más experiencia, mayores conocimientos y mejor predisposición, y no se ha afectado en el trabajo de otros colaboradores, además siempre se comunica al equipo sobre las motivaciones y el porqué de la salida de otros colaboradores, y que estas salidas siempre han sido planificadas y pensadas para el bienestar del equipo de trabajo y de la población beneficiaria.

**5. ¿Qué medidas se han tomado para abordar la alta rotación en su departamento y cuál ha sido su efectividad?**

Una de las medidas que hemos tomado en los últimos años fue el dejar de evaluar a los facilitadores con evaluaciones clásicas de desempeño y empezamos a trabajar con herramientas relacionadas a las metas individuales, a la autovaloración de los valores corporativos, y a la creación y seguimiento de los planes de individuales de crecimiento, actualmente tenemos herramientas de evaluación que se acompaña en sus metas, se orienta a lo que se espera de ellos y que impacta en el equipo y así, se va cerrando las brechas. Esto ayuda a mitigar un poco la alta rotación, porque si no existiera eso se podría desvincular a la persona por una percepción personal de su líder o de otro colaborador, y con estas nuevas herramientas ningún colaborador puede ser desvinculado sin un plan de seguimiento o acompañamiento.

**6. ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan el departamento?**

**Si es así, ¿qué patrones o tendencias ha observado a partir de estas entrevistas?**

No ha habido un patrón específico, es una diversidad de cosas, algunos han manifestado el tema del ambiente laboral, otros han manifestado que una oportunidad salarial mejor, otros por temas personales. Es indistinto las razones de salida ya que hasta la actualidad no ha existido un factor que indique un patrón de salida.

**7. ¿Considera que la rotación ha afectado en la implementación de los programas?**

Creo que no se ha afectado en la implementación de ningún programa, ni ha causado un impacto en la meta o en la población beneficiaria, ya que estas salidas son planificadas y planeadas, esto para que no incida en el objetivo de la organización ni afecte en la vida de nuestros niños beneficiarios o colaboradores.

**8. Mirando hacia el futuro, ¿qué estrategias considera que deberían implementarse para reducir la rotación y mejorar la estabilidad del personal en operaciones?**

Considero que hay varias, pero una estrategia muy importante es en cuanto a tema salarial, pese que somos una organización rankeada y dentro del mercado a nivel nacional, la tabla salarial es muy buena, así mismo, y tener constante actualización y el poder seguir ofreciendo a los colaboradores oportunidades para crecer. profesional que son estrategias para salarios emocionales, así como seguir escuchando a los colaboradores.

## ***ENTREVISTA 2***

**Cargo:** Analista de Crecimiento y Talento

**1. ¿En qué momentos del año o etapas del empleo se observa un aumento notable en la rotación de personal?**

En los 3 primeros y 3 últimos meses del año, en los 3 últimos meses se realiza la evaluación de presupuesto impacta directamente a la nómina y se revisa quienes se alinean a la organización y que personas a pesar de tener un seguimiento no se alinean, esta rotación es hablando de salidas del personal.

Y en los 3 primeros meses, son las incorporaciones, es cuando ingresan, y esto se da por dos motivos, por las vacantes disponibles de las anteriores salidas y la segunda es por las nuevas exigencias de operaciones, y se contrata gente nueva porque se necesiten mayor capacidad.

**2. ¿Se han identificado departamentos o equipos específicos que experimentan una rotación más alta? Si es así, ¿cuáles son y por qué cree que ocurre esto?**

Sí hay un depto., pero bajo la estructura de CI sería el dpto de programas, y los cargos que tiene alta rotación son los facilitadores de programas, dentro de la estructura del organigrama pertenece al dpto de programas, pero es el manejo operativo y su línea de reporte es el dpto de

operaciones, esto ocurre por dos factores, actualmente es parejo en cuanto despido unilateral y renuncia voluntaria.

El despido unilateral en el año 2024 se ha dado más por cierre de posiciones, pero también han surgido un poco despidos por brechas de desempeño que han existido.

**3. ¿Cuál es la duración promedio que un empleado pasa en la organización antes de decidir dejarla? ¿Cómo se compara esto con los estándares de la industria?**

Podría decirse que el promedio es de 5 años, en la industria depende de la duración del proyecto que se da en organización que tienen este giro de negocio

**4. Análisis de salida ¿Se realizan análisis de salida para comprender mejor las razones detrás de las renunciaciones? ¿Qué información se ha obtenido a partir de estos análisis?**

Sí, por lo general las personas renuncian por una mejor propuesta, y se da porque buscan pertenecer en institucionales gubernamentales o puestos que implica un mayor salario económico y eso influye mucho en la rotación y de los que no han sido por crecimiento profesional para estudiar y estudiar mejor educación

**5. ¿Qué estrategias se han implementado anteriormente para reducir la rotación y cuál ha sido su efectividad?**

Sí, una de las estrategias es el proceso de inducción, ya que anteriormente había mucha rotación sin el proceso de onboarding, así como los beneficios corporativos, y por la mejora del salario emocional

Impacto del liderazgo ¿Cómo cree que el estilo de liderazgo en la organización influye en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la empresa?

Influye bastante, y dentro de la organización han existido diferentes estilos de liderazgo, pero también, existen estilos de liderazgo que han costado salidas de colaboradores que no se han sentido cómodos y han optado por salir.

**6. ¿Se han detectado problemas en las relaciones entre empleados y supervisores que puedan estar contribuyendo a la rotación?**

Si lo he detectado, pero no es un factor muy común.

**7. ¿Qué oportunidades existen para la movilidad interna dentro de la organización, y cómo pueden estas influir en la retención del personal?**

Hay dos formas de crecimiento, el vertical, hay pocas oportunidades porque no se evidencian que tengan el perfil necesario para escalar de esa forma, y los pocos que han tenido, se han demorado para poder escalar.

Y la forma más común que el colaborador escale es de forma horizontal, en cuanto la participación de proyectos

**8. ¿Cómo perciben los empleados las oportunidades laborales externas en comparación con su trabajo en Children International?**

No hay datos, pero presiento que los colaboradores antiguos, que han crecido en CI, y los colaboradores que han estado en otras organizaciones es atractivo.

		TIEMPO (SEMANAS)																	
Actividades	Resultados/Productos	Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero									
Elaboración de documento: Anteproyecto	Formación y estructuración del proyecto y revisión progresiva de los avances de investigación.																		
Evaluación y Diagnóstico	Análisis de las causas y consecuencias de la rotación producida en el período 2024.																		
Revisión del anteproyecto	Revisión del documento de anteproyecto.																		
Desarrollo de Actividades	Recolección de datos digitales en bases de datos de Recursos Humanos.																		
Presentación de avances al tutor del proyecto de sistematización	Los avances se presentarán de forma semanal al tutor designado para la corrección del documento hasta la culminación de la sistematización																		
Revisión de sistematización	Verificación del proyecto, cumpliendo todos los parámetros establecidos.																		
Elaboración del documento: Proyecto de sistematización	Culminación del proyecto cumpliendo las asignaciones y directrices establecidas por la institución y elaboración de las ppt.																		
Sustentación de Sistematización	Exposición del proyecto de sistematización.																		

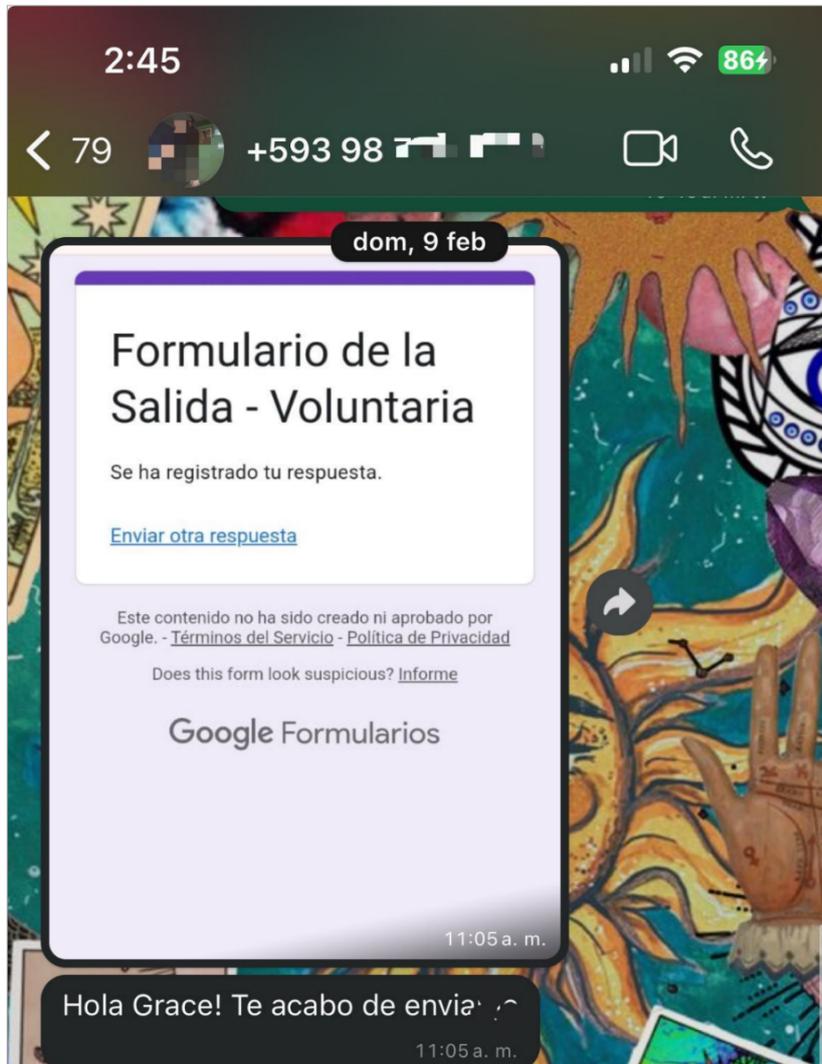
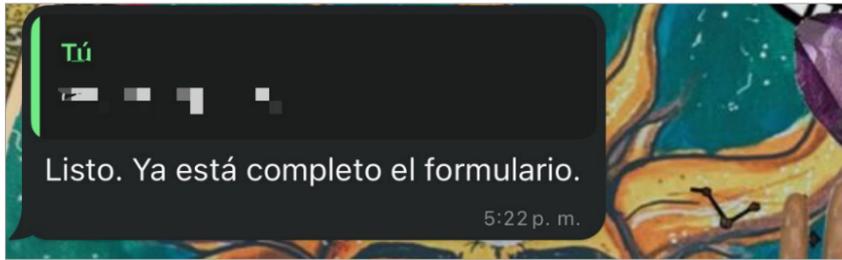
*Figura 1 . Cronograma o actividades para desarrollar*

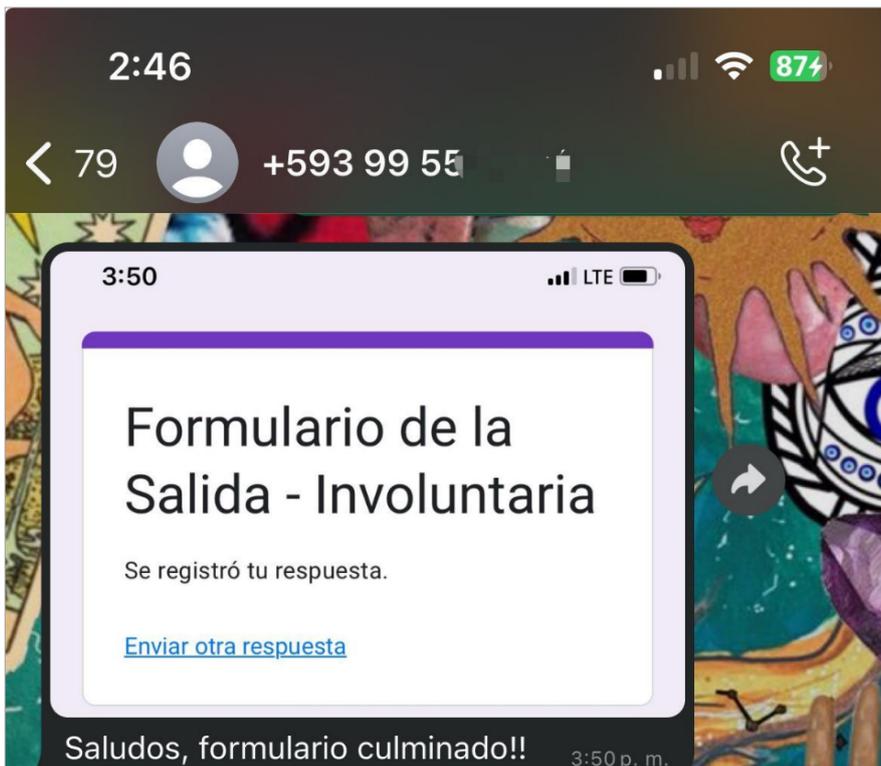
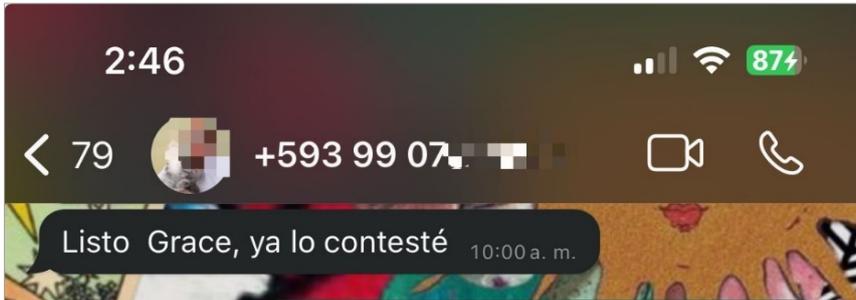
N°	Actividad / Material	Cantidad (u)	Costo Unitario (\$)	Costo Total
1	Transporte Mensual	22	\$6	\$132
2	Equipo: Computadora	1	\$1.200	\$1.200
3	Papelerías e impresiones	10	\$15	\$150
4	Internet Mensual	2	\$30	\$60
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.542</b>

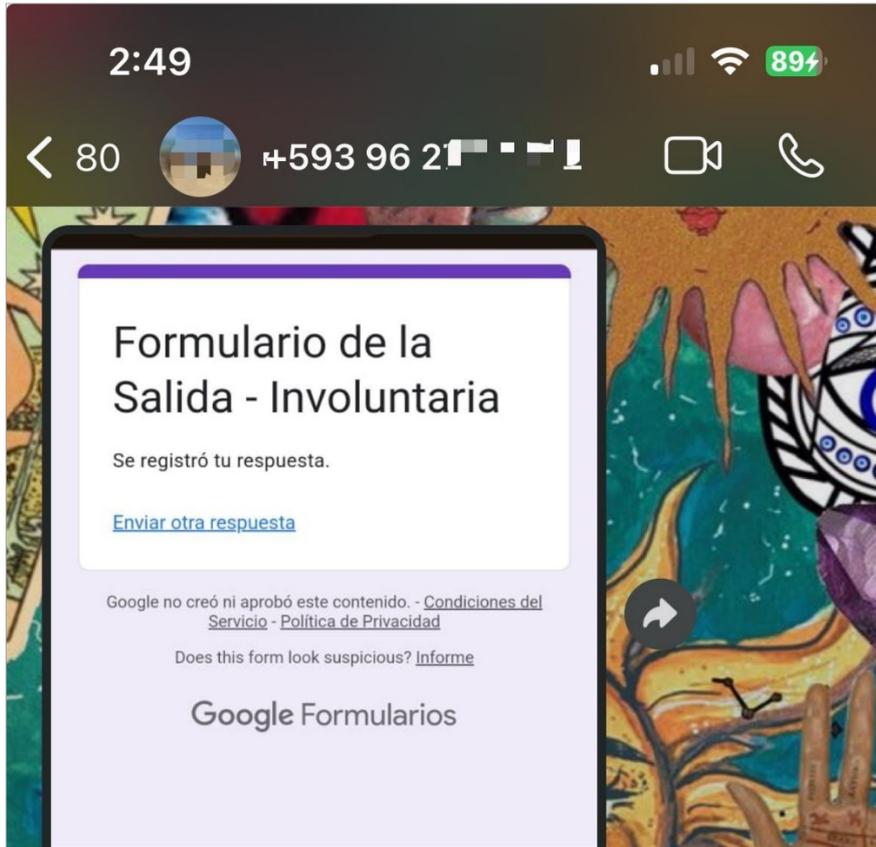
*Figura 2. Presupuesto de sistematización (2024).*



*Figura 3. Respuestas excolaboradores*







*Figura 4. Respuestas excolaborador*



*Figura 5. Entrevista con Líderes*



*Figura 6. Entrevista con Líderes*



*Figura 7. Entrevista a Analista de Talento Humano*

## Formulario de la Salida - Voluntaria

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Datos personales

1. Datos del ex\_colaborador \*

\_\_\_\_\_

2. Área \*

\_\_\_\_\_

3. Jefe Inmediato \*

\_\_\_\_\_

4. Edad \*

Marca solo un óvalo.

Menos de 18 años

18 - 29 años

30 - 35 años

31 - 40 años

+ de 40 años

### REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

Es un tipo de compensación o incentivo en función de los resultados obtenidos por el colaborador.

5. ¿Usted entendía las reglas de Remuneración Variable (bonos)? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. ¿Usted sentía motivación con la remuneración variable (bonos)? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

7. ¿Consideraba que su salario fijo era justo, compatible con su función y con el mercado? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

8. ¿Los beneficios ofrecidos por la compañía atendían sus necesidades? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Otros: \_\_\_\_\_

9. ¿Estaba satisfecho con la gestión de sus vacaciones? †

Marca solo un óvalo.

Sí

No

**RELACIONAMIENTO**

10. Considera que existía la cooperación y la integración entre las áreas, contribuyendo al alcance de los resultados? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

11. Usted era tomado en cuenta en las decisiones e informaciones relacionadas a su área y a su unidad? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

12. Las metas y asuntos estratégicos de la compañía y del área eran explicadas y comprendidas por todos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

**LIDERAZGO**

13. ¿Consideraba que su jefe inmediato (jefe directo) era un buen Líder? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

14. ¿Consideraba que su jefe mediato (jefe del jefe directo) es un buen líder? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

15. ¿Usted tenía conocimiento de las acciones de su plan de desarrollo? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

16. ¿Su jefe inmediato se preocupaba con su calidad de vida? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

17. ¿Su jefe inmediato se preocupaba con su calidad de vida? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

18. Usted era bien tratado por todos independientemente del cargo que tenía en la compañía? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

#### ORGULLO

19. ¿Usted se sentía orgulloso de trabajar en CI? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

20. Usted se sentía informado sobre las noticias / informaciones de mercado de CI2 \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

#### CARRERA

21. En general, la compañía estimula el crecimiento interno (reclutamiento interno, planes de desarrollo, etc.)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

22. Después de haber participado del reclutamiento interno, recibió feedback claro sobre el resultado? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

|

23. Usted discutía las posibilidades de crecimiento/carrera (criterios, posiciones, entrenamientos necesarios, etc)? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

24. ¿Usted se veía dando el próximo paso en la Compañía (horizontal o vertical)? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

**RECONOCIMIENTO**

25. Usted consideraba que los criterios de los programas de reconocimientos practicados en su unidad eran claros y alcanzables? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

26. La compañía conmemoraba acciones y eventos especiales (alcance de resultados, fechas conmemorativas)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

27. ¿Usted considera que su jefe inmediato reconocía y valorizaba el buen trabajo y esfuerzo extra del equipo sin favoritismo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

28. \*  
¿Usted consideraba que recibió el reconocimiento debido toda vez que realizó un trabajo excepcional?

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

29. \*  
¿Qué lo haría sentirse más reconocido en su función?

Marca solo un óvalo.

- Felicitaciones del Jefe Inmediato  
 Felicitaciones de pares  
 Ganar incentivos (premios, eventos)  
 Yo ya era bien reconocido

#### AMBIENTE DE TRABAJO

30. \*  
¿Los recursos de trabajo (herramientas, equipos, EPI's, computadoras, impresoras, teléfonos) que le fueron ofrecidos, fueron de acuerdo a sus necesidades?

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

31. \*  
¿Su ambiente de trabajo era adecuado para la ejecución de las tareas? (seguro, limpio, iluminado...)

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

32. \*  
¿El clima de trabajo entre los colegas y los líderes era adecuado y con respeto mutuo para la realización de tareas?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

### CAPACITACIÓN

33. \*  
¿Usted recibió el entrenamiento mínimo necesario para ejercer su función (integración en la función, patrones, procesos, etc)?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

34. \*  
¿La compañía proporcionaba entrenamientos internos que soportaban su desarrollo y mejor performance en su función?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

### PREGUNTAS ABIERTAS

35. \*  
¿Qué haría falta para que usted hubiera decidido continuar en la compañía?

---

---

---

---

---

36. ¿Usted considera que estaba en el área adecuada a su perfil? Si la respuesta es no, ¿Cuál sería el área? \*

Marca solo un óvalo.

Si

No

37. Entre las opciones señaladas abajo, señale los motivos (1 o 2) que más lo influenciaron en la decisión de dejar la compañía. \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Salario Fijo
- Calidad de vida (equilibrio personal - profesional)
- Lideres (jefes)
- Perspectiva de crecimiento
- Factores familiares / personales
- Incompatibilidad con la cultura de la compañía
- Distancia entre la casa y el trabajo
- No identificación con la función
- No identificación con el área
- Ética
- Reconocimiento
- Opción 12

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este espacio es para agradecerles por su gestión y apoyo en esta investigación, la cual tendrá fines netamente académicos.

Muchas gracias por su respuesta, valoramos mucho su tiempo invertido en este formulario.

¡Éxitos! |

38. Declaro que he sido informado/a sobre el proyecto de investigación académica \* cuyo objetivo es analizar las experiencias de ex colaboradores de Children International con respecto a salidas voluntarias de la organización. Entiendo que mi participación en este proyecto es voluntaria y que tengo el derecho de retirar mi consentimiento en cualquier momento sin que esto tenga consecuencias negativas para mí.

Acepto proporcionar información y datos relacionados con mi experiencia en Children International, incluyendo las razones y circunstancias de mi salida.

Doy mi consentimiento para que la información y los datos que proporcione sean utilizados por el equipo de investigación para fines de sistematización académica. Entiendo que esto implica el análisis y la organización de la información para identificar patrones, tendencias y conclusiones relevantes para el estudio.

Se me ha asegurado que mi identidad será protegida y que los datos proporcionados serán tratados con la máxima confidencialidad. Entiendo que mi nombre y cualquier información que pueda identificarme directamente no serán divulgados en ninguna publicación o presentación académica resultante de este proyecto, y comprendo que los datos recopilados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación, y que no serán compartidos con terceros con fines comerciales o de lucro.

Por medio de la presente, doy mi consentimiento libre e informado para participar en este proyecto de investigación académica, en los términos y condiciones aquí establecidos.

*Selecciona todas las opciones que correspondan./*

- Acepto  
 No acepto

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Formulario de la Salida - Involuntaria

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Datos del excolaborador \*

\_\_\_\_\_

2. Área \*

\_\_\_\_\_

3. Jefe Inmediato \*

\_\_\_\_\_

4. Tiempo en el último cargo \*

*Marca solo un óvalo.*

00 - 18 meses

18 - 36 meses

+ 36 meses

5. Estado Cívil \*

*Marca solo un óvalo.*

Soltero/a

Casado/a

Unión Libre

Divorciado/a

6. Tipo de Desvinculación \*

*Marca solo un óvalo.*

Sustitución

Reducción

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

Hace referencia a un tipo de compensación o incentivo en función de los resultados obtenidos por el colaborador.

7. ¿Usted entendía las reglas de remuneración variable? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

8. ¿Usted sentía motivación con la remuneración variable? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

9. Consideraba que su salario fijo era justo, compatible con su función y con el mercado? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

RELACIONAMIENTO

10. ¿Considera que existía la cooperación y la integración entre las áreas, contribuyendo al alcance de los resultados? \*

\_\_\_\_\_

11. ¿Usted era tomado en cuenta en las decisiones e informaciones relacionadas a su área y a su unidad? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

12. ¿Las metas y asuntos estratégicos de la compañía y del área eran explicadas y comprendidas por todos? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

#### LIDERAZGO|

13. ¿Consideraba que su jefe inmediato (jefe directo) era un buen líder? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Consideraba que su jefe inmediato (jefe del jefe directo) es un buen líder? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

15. ¿Usted tenía conocimiento de las acciones de su plan de desarrollo? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

16. ¿Su jefe inmediato se preocupaba con su calidad de vida? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

17. ¿Usted era bien tratado por todos independientemente del cargo que tenía en la compañía? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

#### ORGULLO

18. ¿Usted se sentía orgulloso de trabajar en CI? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

19. ¿Usted se sentía informado sobre las noticias/ informaciones de mercado de ¿CI? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

### CARRERA

Preguntas relacionadas a su crecimiento dentro de la organización.

20. En general, ¿la compañía estimula el crecimiento interno (reclutamiento interno, planes de desarrollo, etc.)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

21. ¿Después de haber participado del reclutamiento interno, recibió feedback claro sobre el resultado? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

22. ¿Usted discutía las posibilidades de crecimiento/ carrera (criterios, posiciones, entrenamientos necesarios, etc.)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

23. ¿Usted se veía dando el próximo paso en la Compañía (Crecimiento profesional de forma horizontal o vertical)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

#### RECONOCIMIENTO

Reconocimiento por parte de la organización o líder inmediato.

24. Usted consideraba que los criterios de los programas de reconocimiento practicados en su unidad eran claros y alcanzables? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

25. La compañía conmemoraba acciones y eventos especiales (alcance de resultados, fechas de conmemorativas)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

26. Usted considera que su jefe inmediato reconocía y valorizaba el buen trabajo y esfuerzo extra del equipo si favoritismo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

27. Usted consideraba que recibió el reconocimiento debido toda vez que realizó un trabajo excepcional? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

28. ¿Qué lo haría sentirse más reconocido en su función?

*Marca solo un óvalo.*

- Felicitaciones del Jefe Inmediato
- Felicitaciones de pares
- Ganar incentivos (premios, eventos)
- Yo ya era bien reconocido

#### AMBIENTE DE TRABAJO

29. Los recursos de trabajo (herramientas, equipos, EPI's, computadoras, impresoras, teléfonos) que le fueron ofrecidos, fueron de acuerdo con sus necesidades? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

30. ¿Su ambiente de trabajo era adecuado para la ejecución de las tareas? (seguro, limpio, iluminado...) \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

31. ¿El clima de trabajo entre los colegas y los líderes era adecuado y con respeto mutuo para la realización de tareas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

### CAPACITACIÓN

32. ¿Usted recibió el entrenamiento mínimo necesario para ejercer su función (integración en la función, patrones, procesos, etc)? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

33. ¿La compañía proporcionaba entrenamientos internos que soportaban su desarrollo y mejor performance en su función? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_

### PREGUNTAS ABIERTAS

34. ¿Qué haría falta para que usted continuara en la compañía? \*

---

---

---

---

---

35.

¿Usted considera que estaba en el área adecuada a su perfil? Si la respuesta es no, ¿Cuál sería el área? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

Otros: \_\_\_\_\_

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este espacio es para agradecerles por su gestión y apoyo en esta investigación, la cual tendrá fines netamente académicos.

Muchas gracias por su respuesta, valoramos mucho su tiempo invertido en este formulario.

¡Éxitos!

36. Declaro que he sido informado/a sobre el proyecto de investigación académica cuyo objetivo es analizar las experiencias de ex colaboradores de Children International con respecto a sus salidas forzadas o involuntarias de la organización. Entiendo que mi participación en este proyecto es voluntaria y que tengo el derecho de retirar mi consentimiento en cualquier momento sin que esto tenga consecuencias negativas para mí. \*

Acepto proporcionar información y datos relacionados con mi experiencia en Children International, incluyendo las razones y circunstancias de mi salida.

Doy mi consentimiento para que la información y los datos que proporcione sean utilizados por el equipo de investigación para fines de sistematización académica. Entiendo que esto implica el análisis y la organización de la información para identificar patrones, tendencias y conclusiones relevantes para el estudio.

Se me ha asegurado que mi identidad será protegida y que los datos proporcionados serán tratados con la máxima confidencialidad. Entiendo que mi nombre y cualquier información que pueda identificarme directamente no serán divulgados en ninguna publicación o presentación académica resultante de este proyecto, y comprendo que los datos recopilados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación, y que no serán compartidos con terceros con fines comerciales o de lucro.

Por medio de la presente, doy mi consentimiento libre e informado para participar en este proyecto de investigación académica, en los términos y condiciones aquí establecidos.

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Acepto  
 No acepto

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios