

Estrategias para la retención del personal orientado a disminuir la rotación de la empresa Américas BPS durante el año 2023.

Cristian Leonardo Malfitano Cárdenas

Andrea Milena Doncel Castro

Ingrid Katerine Reatiga Carreño

Jennifer Catherine Velásquez Turga

Universitaria Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C, Colombia

2023

**Estrategias para la retención del personal orientado a disminuir la rotación de
la empresa Américas BPS durante el año 2022.**

Cristian Leonardo Malfitano Cárdenas

Andrea Milena Doncel Castro

Ingrid Katerine Reatiga Carreño

Jennifer Catherine Velásquez Turga

Directora:

Nydia Parra León

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia Estratégica del
Talento Humano

Universitaria Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C, Colombia

2023

Resumen

En el presente trabajo realizaremos la identificación y el análisis de las principales causas que generan una alta rotación de personal en la compañía Américas BPS durante el último trimestre del año 2023. Para poder obtener los datos requeridos se utilizarán herramientas como encuestas y entrevistas que reflejen la situación actual de la compañía para posteriormente generar conclusiones y recomendaciones que puedan mitigar el impacto del constante cambio de colaboradores. La rotación del personal ocasiona en la compañía pérdida de recursos económicos ya que se presentan gastos de contratación como exámenes médicos, afiliaciones, capacitación etc., además que representa sobrecarga laboral para el personal que realiza estos procesos. Dentro de este trabajo también se podrá evidenciar el nivel de satisfacción que presentan los colaboradores frente a las condiciones suministradas por la compañía y si las mismas cumplen con las expectativas y necesidades reales de los colaboradores. Es importante tener en cuenta que el recurso humano de la compañía es uno de los factores principales para que la misma se encuentre en constante crecimiento y se obtengan los resultados deseados por este motivo se requiere conocer las características principales de la población y así establecer estrategias que sean acordes a las necesidades propias.

Palabras Claves: Talento humano, rotación de personal, clima laboral, satisfacción laboral, encuestas de retiro, bienestar laboral.

Abstract

In this work we will carry out the identification and analysis of the main causes that generate high personnel turnover in the Américas BPS Company during the last quarter of 2023. In order to obtain the required data, tools such as surveys and interviews will be used that reflect the current situation of the company to subsequently generate conclusions and recommendations that can mitigate the impact of the constant change of collaborators. Personnel turnover causes loss of economic resources in the company since hiring expenses such as medical examinations, affiliations, training, etc. arise, and it also represents work overload for the personnel who carry out these processes. Within this work, it will also be possible to demonstrate the level of satisfaction that the collaborators have with the conditions provided by the company and whether they meet the expectations and real needs of the collaborators. It is important to keep in mind that the company's human resources are one of the main factors for it to be in constant growth and to obtain the desired results. For this reason, it is necessary to know the main characteristics of the population and thus establish strategies that are consistent with their own needs.

Keywords: Human talent, staff turnover, working environment, work satisfaction, retirement, surveys, work well-being.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	14
Perfil de los Integrantes	9
Planteamiento del problema.....	10
1.1 Problema de Investigación.	10
1.2 ¿Qué estrategia se puede diseñar para disminuir el alto nivel de rotación de personal en la organización?	12
1. Justificación	13
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4. Marco referencial	15
4.1 Marco Referencial.....	15
5. Metodología	22
5.1 Enfoque de la investigación	22
5.2 Diseño de la investigación.....	22
5.3 Población.....	22
5.4 Muestra.....	23
5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información:	23
5.6 Actividades detalladas que llevan al logro de los objetivos	24

5.7 Procedimiento.....	24
5.7.1 Encuesta de clima laboral Américas BPS.....	25
5.8 Aplicación de la metodología.....	27
5.8.1 Encuestas de clima laboral	27
5.8.2 Entrevistas de retiro	29
6. Análisis de los resultados y discusión.....	30
6.1 Encuestas de clima laboral	30
6.2 Entrevistas de retiro.....	41
7. Conclusiones	43
8. Recomendaciones	44
9. Referencias.....	45

Listado de Figuras

Figura 1. Formato encuesta de retiro.	26
Figura 2. Formato consentimiento informado.	28
Figura 3. Evidencias de Diligenciamiento de entrevistas de Retiro.	29
Figura 4. Cargos encuestados.	31
Figura 5. Análisis encuesta de clima Laboral.	31
Figura 6. Análisis encuesta de clima Laboral.	32
Figura 7. Análisis encuesta de clima Laboral.	33
Figura 8. Análisis encuesta de clima Laboral.	33
Figura 9. Análisis encuesta de clima Laboral.	34
Figura 10. Análisis encuesta de clima Laboral.	34
Figura 11. Análisis encuesta de clima Laboral.	35
Figura 12. Análisis encuesta de clima Laboral.	36
Figura 13. Análisis encuesta de clima Laboral.	36
Figura 14. Análisis encuesta de clima Laboral.	37
Figura 15. Análisis encuesta de clima Laboral.	37
Figura 16. Análisis encuesta de clima Laboral.	38
Figura 17. Análisis encuesta de clima Laboral.	38
Figura 18. Análisis encuesta de clima Laboral.	39
Figura 19. Análisis encuesta de clima Laboral.	40
Figura 20. Causales de retiro de segundo trimestre 2023.	41

Listado de Tablas

Tabla 1. Cargos encuestados.....	30
Tabla 2.Causales de retiro segundo trimestre 2023.....	42

Perfil de los Integrantes

Cristian Leonardo Malfitano Cárdenas

Administrador de Empresas de la Universidad Uniagustiniana, busco ser siempre una persona cumplida y puntual, ya que En mi carrera profesional siempre se deben Tener buenas relaciones interpersonales para así mismo generar un mejor trabajo en equipo, mi formación académica, y así mismo la constancia han permitido poder alcanzar las metas que he puesto en lo largo de mi vida hasta ahora, soy de las personas que piensan que la constante Capacitación, y así mismo esfuerzo por entregar lo mejor de es la clave para lograr siempre excelente resultados.

Andrea Milena Doncel Castro

Contadora Pública, con Diplomado en Gestión del Talento Humano, conocimientos en contabilidad, Administración, compras, nómina y gran agilidad en el manejo de información. Capacidad de aprendizaje continuo enfocado a la innovación y creatividad, donde se caracteriza elliderazgo y el trabajo en equipo.

Ingrid Katerine Reatiga Carreño

Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo y especialista en Gestión Ambiental, con conocimientos en auditorias de sistemas integrados de gestión y coordinación de trabajo seguro en alturas: Capacitada para diseñar, ejecutar y evaluar el sistema de seguridad de seguridad y salud en el trabajo y ambiente, buscando la reducción o eliminación de los accidentes y enfermedades laborales y control de aspectos e impactos ambientales. Persona orientada a los resultados, con capacidad de coordinar y trabajar en equipo de trabajo para generar resultados.

Jennifer Catherine Velasquez Turga

Profesional en Administración de Empresas, abril de 2017, Tecnóloga en contabilidad y finanzas, Diplomado en Auditoría Interna, Diplomado en Enfoque Diferencial e Interseccionalidad, Diplomado en Políticas Públicas; con experiencia en el sector público y privado en las áreas administrativas y servicio al cliente. Actualmente servidor público de la Secretaría de Seguridad, Convivencia y Justicia. Persona Responsable, con alto grado para trabajar en equipo, Líder y con alto sentido de pertenencia

Planteamiento del problema.

1.1 Problema de Investigación.

Américas Business Process Services, es una compañía de economía tipo mixta (60% privada y 40% pública) con 18 años de trayectoria en el mercado, cuenta con aproximadamente 6500 colaboradores. Las sedes físicas se encuentran ubicadas en las ciudades de Bogotá y Cali, aunque debido a la modalidad de teletrabajo se tiene una cobertura a nivel nacional completa.

La compañía ofrece servicios de Contact center para clientes de diversos sectores económicos, en donde los colaboradores deben atender llamadas inbound, outbound o contestación de chats y redes sociales con el fin de brindar respuesta oportuna a los usuarios.

Dentro de la organización se manejan diferentes tipos de contratos; contrato a término fijo para los colaboradores operativos y contrato indefinido para personal administrativo. Los pagos de la nómina son quincenales y son oportunos lo cual genera tranquilidad tanto para la organización como para los trabajadores.

La gerencia de Talento Humano depende directamente de la Gerencia General. El Área de Talento Humano maneja las siguientes direcciones:

- Dirección de compensación y nomina
- Dirección de desarrollo, formación y calidad de vida
- Dirección de selección y reclutamiento
- Dirección de relaciones laborales
- Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo

El 80% de los colaboradores se desempeñan como asesores de servicio al cliente y se encuentran en un rango de edad de 18 a 25 años, la mayoría de los colaboradores están cursando estudios universitarios o tecnológicos.

Teniendo en cuenta las características de la población y la compañía se ha detectado que una de las problemáticas más relevantes que se presentó en el año 2022 fue la rotación de personal, ya que, al ser un sector con alta demanda laboral, en cual los salarios y las compensaciones son similares entre las compañías, los colaboradores no generan un vínculo estrecho con la organización porque ven la capacidad de cambiar de trabajo. Así mismo los colaboradores toman la vacante de manera temporal, es decir, mientras terminan sus estudios o consiguen un trabajo en el que ejerzan sus diferentes profesiones.

Los colaboradores no se familiarizan con la compañía debido a la falta de un plan estructurado de beneficios que permita suplir las necesidades de estos, es por ello que no tienen la oportunidad de ascender debido a que no está establecido un plan de carrera o de desarrollo en cual se potencien sus habilidades, las movilizaciones internas son escasas y no tienen una difusión importante.

Para contextualizar la problemática expuesta anteriormente debemos definir que existen 4 tipos de rotación de personal:

- **Involuntaria:** Esta se relaciona cuando no fue decisión del empleado dejar la compañía
- **Voluntaria:** Cuando el colaborador se retira de la empresa por su propia decisión.
- **Deseable:** Cuando la empresa despide o pierde un trabajador que presentaba bajo rendimiento.
- **Indeseable:** Cuando la empresa pierde un empleado de mayor rendimiento.

Algunas de las causas más comunes de la rotación de personal son:

- **Recibir una mejor oferta laboral en otra empresa**

La mayoría de los estudios sobre las causas de la alta rotación de personal voluntario coinciden en que más dinero, tiempo libre, mejores beneficios, un ascenso y la perspectiva de un jefe más comprensivo son las 5 principales razones por las que los colaboradores se marchan a otros puestos.

- **Exceso de trabajo**

Si un colaborador tiene una carga laboral alta, es probable que no tenga un buen desempeño en su labor, sin embargo, si esto se vuelve parte de su rutina puede generar inconvenientes para la compañía, para él como colaborador y con su equipo de trabajo.

Es posible que la carga laboral conlleve a que el colaborador permanezca más tiempo en su trabajo y esto afecte su vida personal.

- **Falta de reconocimiento**

Los colaboradores deben sentir que su trabajo está siendo valorado y cuando no se les otorga ese reconocimiento pueden sentirse menospreciados y con ello disminuir su motivación laboral.

- **Una mala cultura organizacional**

La cultura organizacional tiene una fuerte correlación con la felicidad de los empleados. Si no se tiene una cultura positiva que guste a los empleados, éstos serán menos productivos y en consecuencia generará una baja motivación laboral.

De acuerdo a expuesto anteriormente se puede deducir que según los tipos de rotación el que aplica para la empresa Américas Business Process Services es la rotación voluntaria ya que las

personas deciden abandonar sus cargos porque se les presenta una mejor oportunidad laboral donde les ofrecen condiciones laborales óptimas, estabilidad laboral y demás factores que influyen en la decisión, así mismo por la falta de crecimiento profesional en la empresa, ya que en ocasiones un empleado puede durar muchos años ejerciendo un cargo y no logra ascender o no le dan beneficios para poder estudiar y superarse.

Esta rotación de personal ocasiona para las empresas retraso en tareas, sobrecostos, falta de capacitación, desgaste administrativo, y sobre todo una imagen negativa, lo que genera dificultad para encontrar candidatos calificados, es por esto el área de talento humano se ve directamente afectado, ya que frecuentemente debe realizar proceso de selección y contratación.

Un estudio realizado en marzo del 2018 por LinkedIn indica que:

En el año 2017 se cierra con una rotación laboral del 10,9 % es decir que más de 1 de cada 10 profesionales cambiaron de empleador. Así mismo, este reporte destaca los sectores ligados a la tecnología, el retail y medios de entretenimiento como los de mayor rotación. Los sectores de la tecnología presentan una rotación del 13,2%. Dentro de este sector las compañías que se dedican a los videojuegos 15 presentan un 15,5%, la internet 14,9%, y la industria del software un 13,3%. Las empresas dedicadas al retail sigue de cerca al sector tecnológico con un 13%, mientras que el sector de entretenimiento se encuentra con un 11,4%, los servicios profesionales (11,4%) y el de gobierno - educación-organizaciones sin ánimo de lucro (11,2%), y así se completan los cinco sectores con mayor rotación en el mercado colombiano. (Segura, 2021, pp 14-15.)

Para la compañía Américas Business Process Services, se observó que para el año 2022 presentó una rotación de personal del 15%, evidenciando que su promedio de rotación se encuentra por encima de las demás organizaciones.

1.2 ¿Qué estrategia se puede diseñar para disminuir el alto nivel de rotación de personal en la organización?

1. Justificación

En la investigación propuesta buscamos de manera personal identificar las necesidades específicas de los colaboradores con el fin de proponer estrategias que sean propias de la empresa y que generen métodos de retención para el personal, partiendo de este análisis realizaremos un aporte significativo a la compañía donde el colaborador se sienta satisfecho y motivado para desempeñar su labor.

Un colaborador satisfecho con su trabajo genera estabilidad económica y emocional que se ve reflejada en los aportes que brinda el individuo a la sociedad, frente a la organización esto le permitirá crecer personal y profesionalmente, así mismo al tener un buen clima laboral en la organización creará una fidelidad de la persona hacia la compañía.

Debido a la problemática que presenta la empresa Américas BPS, se busca diseñar una estrategia que permita disminuir la constante rotación de personal ya que esto ha generado inconvenientes dentro de los procesos que se encuentran establecidos en la organización y que ocasionan falencias en los mismos, disminuyendo la productividad.

Al diseñar estrategias de retención de personal acorde a las necesidades se espera disminuir los sobrecostos en los procesos de contratación, fuga de conocimientos, además del desgaste administrativo en cuanto a todo el proceso que se realiza.

El Contact center, al trabajar directamente con el talento humano permite generar un factor diferencial que lo haga más competitivo frente a otras compañías del sector aumentando la atracción del personal y así mismo lograr una mejor posición en el mercado.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para la retención del personal que permita la disminución de la rotación que se presenta en la empresa Américas BPS durante el año 2023.

3.2 Objetivos específicos

Identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral.

Describir los factores que generaron la rotación de personal en la empresa BPS durante el año 2023.

Analizar las estrategias empleadas actualmente por el área de bienestar y calidad de vida enfocadas en la satisfacción laboral.

4. Marco referencial

4.1 Marco Referencial.

En el presente apartado se tendrán en cuenta conceptos y pilares básicos para el desarrollo de la investigación, así como comprender los puntos de vista y los estudios realizados por los diferentes investigadores y las conclusiones a las cuales estos mismos han llegado.

Flores citado en Leyva et al. (2016). Indica:

Hay que recalcar que la mano de obra en los Call Center está compuesta por jóvenes, sin embargo, es importante mencionar que aun así el nuevo modelo de economía basada en servicios y el frecuente uso intensivo de tecnologías de información y comunicación no es una fuente de empleo suficiente para las dimensiones de la nueva oferta de fuerza de trabajo. Por lo que, en la mayoría de los casos, se puede notar que las empresas de tipo Call Center tienen una elevada rotación de personal y un personal no comprometido con ellas, aunque el personal no es el único culpable, se pueden mencionar otros factores, entre los que destacan los medios de reclutamiento, acompañados obviamente tanto de sus políticas como del medio ambiente que se tenga. En este tipo de empresas se conoce que la permanencia de sus empleados no es duradera, pero se considera que es parte de la misma naturaleza de los Call Center.

Dando contexto al sector económico de la compañía y a las características del personal que labora en la compañía de acuerdo a León, et al (2017):

Se espera que el representante de servicios al cliente (RSC) de un call center satisfaga ciertos estándares respecto del tiempo que le toma resolver la pregunta de un cliente, lo que incluye un tiempo hablando y un tiempo en espera, y que provea una solución para el cliente en la primera llamada. Es importante tener en cuenta que los representantes de servicios son medidos bajo los parámetros de la compañía y del mismo servicio prestado. Los indicadores más comunes presentados en los Call Center son: duración de llamadas, ausentismo, adherencia, calidad, etc. Una medición realizada con unos lineamientos muy altos puede generar que la meta sea inalcanzable ocasionando malestar dentro de los colaboradores y puede ser un factor de rotación.

La rotación de personal como *la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida*, además, “la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas se define por el volumen que ingresan en la organización y de las que salen de ella” (Chiavenato, 1988, p. 23). Teniendo en cuenta esta definición se puede identificar que la rotación es un factor que siempre va a estar presente en una organización, sin embargo, un cambio constante y elevado

del personal genera que se incurran en gastos altos en los procesos de selección y contratación como capacitación, exámenes médicos, dotación, elementos de protección personal, tiempo del personal de talento humano, etc.

De acuerdo con Zimmerman,(2006).

Se define como Rotación voluntaria de personal, como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Para que la rotación voluntaria se presente el colaborador ha pasado por diferentes situaciones que no permiten una fidelización con la organización.

Pigors y Meyers (1985):

Recomiendan las siguientes medidas para reducir la rotación de personal: mejorar los procesos de selección, identificación de aptitudes y aptitudes para el cargo, procesos adecuados de capacitación e inducción, análisis de las relaciones laborales, supervisión y liderazgo adecuados, salarios acordes, aumentos de sueldos en períodos críticos y rediseño de puestos.

Por otra parte, Strauss y Sayles (1985):

La rotación de personal permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con (Fernández y Junquera, 2013):

Relacionan la rotación de personal con los ingresos y salidas de personal de una organización. La desvinculación de colaboradores de una organización es una fuga de capital humano ya que las empresas que son competencia en el mercado pueden contratar personal ya capacitado en temas específicos que se requieran para el desarrollo de las labores adicionalmente puede haber escape de información sensible de las compañías y de sus diferentes procesos.

En la revista Gestipolis del mes de diciembre, Escobedo (2013):

Crea el artículo Rotación de personal, donde habla acerca de la importancia del manejo de la rotación de personal y la relación que tienen con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este artículo se dimensionan las necesidades de sus colaboradores a nivel personal y a nivel empresarial. Las organizaciones deben alinearse con el talento humano para lograr un equilibrio y un desarrollo personal y profesional de los colaboradores para que se logre un vínculo con la compañía y se reduzca la rotación.

Igualmente, en la revista Gestipolis, Valdés (2010):

En el artículo Clima organizacional del mes de febrero, asegura que mantener unos excelentes resultados en el cumplimiento de las metas y un buen rendimiento de los colaboradores garantiza que exista una rotación del personal importante, debido a que otro factor importante es el clima laboral y si este no es favorable se genera una insatisfacción laboral, ocasionando baja o nula motivación y por ende no se sienten comprometidos con la organización. Complementando la referencia anterior, Parada (2012), en el artículo “Mejorando el clima laboral gracias a la RSI” argumenta que un clima laboral también tiene diversas perspectivas y que su alcance debe contemplar acciones que vayan más allá de cumplir los parámetros legales.

Cuesta, et al. (2005).

En donde plantea que, la rotación de personal es consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización que tienen que ver con la actitud y comportamiento del personal y en estrecha relación con: la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la disciplina laboral.

Algunas de las causas por las cuales se da la rotación de personal es por la insatisfacción que se genera por parte del personal de la empresa, pues, no cuentan con las garantías necesarias para el desarrollo de su trabajo, la motivación del empleador hacia los empleados se queda corta y solo se limita a ofrecer lo estrictamente necesario sin dar un plus adicional, incentivos que son una buena motivación para el personal, buscando de esta manera que den más de sí mismos y trabajen conjuntamente con los planes estratégicos de la empresa, ya que según estudios realizados esto genera una correlación significativa con el compromiso del empleado con la organización.

En cierta medida uno de los factores determinantes en cuanto a la rotación de personal dentro de una compañía es el descontento que los colaboradores presentan frente a su trabajo, bien sea por las condiciones internas y externas del entorno, el tener un colaborador motivado genera sentido de pertenencia por la labor a desempeñar, esto se ve reflejado en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Según lo señalado por Robbins (1988:433): “la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales”.

Chiavenato (2009, citado por Macario, 2018) menciona que: la “rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas e internas en un periodo de tiempo establecido por el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva”.

Es por esto por lo que las empresas hoy en día deciden dejar algunos de sus procesos en manos de terceros, para evitar entrar en gastos operativos adicionales por la constante rotación de personal que se puede presentar, en ocasiones se debe tener en cuenta que una de las posibles causas por lo que se da la rotación de personal a causa externa son debido a que encuentran una mejor oferta laboral que les pueden aportar al crecimiento personal y profesional.

Si se observa desde otra perspectiva en las empresas también hay empleados que poco aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y se convierten en un problema, este tipo de rotación es conocida como “rotación de personal funcional”, puesto que, “puede ser beneficioso para la organización, ya que los costos de mantener a trabajadores improductivos pueden ser más altos, que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces”. (Bohlander, 2008:90).

Chiavenato (2009) determina que existen diferentes causas internas en la relación a la rotación:

Causas Internas: algunas de estas mismas son, políticas salariales de la organización, progreso profesional dadas por la organización, tipos de relaciones humanas existentes dentro de la organización, clima organizacional, políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios de evaluación de desempeño”

Zulema (2009):

Causas Externas: afirma que las circunstancias externas de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo.

Orozco (2013):

Explica que la rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que realizan de una forma inevitable tales como jubilación y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado periodo de tiempo.

De acuerdo con Puchol (1994):

Una de las causas que puede generar la rotación de personal en una organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, lo que establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quien tomará la decisión final, entre más se presente insatisfacción laboral más rotación de personal abra, es por esto que las empresas deben velar o procurar que sus empleados se sientan satisfechos en todos los ámbitos, ya sean capacitándoles, recompensas por las labores que realizadas, condiciones laborales adecuadas, la motivación juega un papel muy importante.

Según Chiavenato (2009):

La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Otra de las razones más importantes es el clima organizacional, la buena relación que se pueda tener entre los compañeros de trabajo, con los subalternos es importante para que el empleado se sienta motivado y satisfecho.

La rotación de personal es el proceso mediante el cual las organizaciones suelen reemplazar ya sea uno o varios empleados, es un proceso que puede generar impactos tanto en la organización como en los colaboradores que se encuentran en la misma, normal y especialmente cuando se presenta un alto nivel de rotación tiende a presentar connotaciones negativas dentro de los procesos que se manejan en la empresa, pero ocasionalmente genera beneficios para los mismos.

De acuerdo con Robins (1996):

la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad, esto ha llevado a que las diferentes empresas que concentren grandes horas de análisis en encontrar las causas que están generando la rotación, para poder generar estrategias que la disminuya. Esto debido a que cuando existe alta rotación en la empresa, se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño en la imagen de la compañía (p.27)

Según Chiavenato (2007):

La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización normalmente la entrada y salida de empleados permite incorporar nuevos talentos, ideas e incluso puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así mismo permiten una mejora en las condiciones laborales del empleado saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o compañía.

También permite que los empleados que están siendo poco productivos o que no encajan en el puesto que ocupan puedan ser sustituidos, esto brindando nuevas posibilidades y mejora en los procesos de la organización como tal.

Gonzales, (2009) indican que:

El tema de la retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La

situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, 2007)

Toda empresa hace un esfuerzo constante por contratar a personas con talento y habilidades especiales, esa misma razón conlleva a encontrar una forma viable de generar lo que conocemos como la retención de personal, una de las claves principales para lograr la retención del personal es generar una conexión y así mismo una conexión muy fuerte del colaborador hacia la organización como tal, la mejor forma para lograr esto es demostrar que hay confianza hacia el colaborador y en la labor que realizan a diario, por lo que lo más recomendable es tratar a los empleados con respeto y así mismo demostrar la confianza que tiene la organización en ellos.

Estudios como los de Mesmer (citado en Gonzales, 2009) afirman que:

Con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos: a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida.

Es importante siempre elogiar y reconocer de manera sincera los logros del equipo de trabajo, y no es complejo hacerlo, a veces con simple gracias es suficiente para motivar y valorar el trabajo de cada colaborador, La comunicación y la habilidad de escuchar las preocupaciones de sus empleados facilita la retención del talento. De esta forma, los miembros de un equipo saben que tienen un gerente que se toma en serio sus problemas, al mostrar siempre un verdadero interés en el desarrollo profesional que presenta cada colaborador en su proceso laboral asegurará el éxito de la organización a largo plazo, también permitirá que los colaboradores opten por mostrar su mejor rendimiento en cada proceso que se desarrolla en la misma.

Por otro lado, Maier (1960) hace referencia que: “Una compañía con una rotación de personal elevada está mal considerada por los empleados y por la sociedad” (p. 541). Esto quiere decir que una alta rotación afecta la imagen de la organización haciéndola poco atractiva ante la competencia adicionalmente que se generan rechazo por parte de las personas que se encuentran en búsqueda de trabajo.

Reyes (1973) argumenta que:

Cuando se presenta rotación se tienen los siguientes inconvenientes: La falta de integración y coordinación, la imagen de la empresa y posibilidad de divulgación de sistemas, formulas, etc.”. al no contar con un equipo de trabajo estable no se pueden establecer estrategias de trabajo que perduren en el

tiempo ya que los estilos de trabajo y las habilidades de cada colaborador son diferentes así se encuentren en el mismo puesto de trabajo.

Pigors y Meyers (1985):

Hacen referencia que la rotación de personal es el grado de movilidad de los empleados dentro de una organización; evitable o inevitable; saludable o no saludable. Ellos expresan que cada tipo de rotación es generado por diferentes componentes. Las causas que son inevitables de acuerdo con los autores son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación.

Según lo indicado, la rotación de personal se da por otras causas diferentes a la insatisfacción o falta de motivación de los empleados, diferentes tipos de enfermedades, accidentes laborales y hasta la muerte hacen que este referente sea un porcentaje muy mínimo en lo que respecta a la rotación de personal, el grueso de este indicador se da más por insatisfacción y falta de motivación por parte de los empleados.

5. Metodología

En el presente proyecto realizaremos un planteamiento de diferentes técnicas encaminadas a identificar los factores que generan una alta rotación del personal y que nos permitirá definir una estrategia que minimice este impacto en la empresa Américas BPS.

5.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza, (2008):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Por tanto, a través del enfoque mixto se recolectará y analizará datos cuantitativos y cualitativos a través de las encuestas de retiro del personal, así mismo se realizarán entrevistas a una pequeña parte del personal que nos permitirá crear estrategias de disminución de rotación de personal de la empresa Américas BPS.

5.2 Diseño de la investigación

La investigación se basa en un diseño no experimental, debido a que observaremos el contexto laboral en condiciones naturales de la organización Américas BPS sin manipular los factores, que se presentan en la compañía.

Como señala Kerlinger (1979): “es investigación donde no hacemos modificación intencional de las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 116).

5.3 Población

Actualmente la empresa Américas BPS cuenta con una planta de personal muy robusta que oscila entre los 5000 a 5500 personas, todas ellas distribuidas en diferentes sedes en la ciudad de Bogotá manera presencial y a nivel Nacional de manera Virtual donde se desempeñan diferentes cargos desde la parte administrativa como operativa. Como objeto de estudio nos enfocaremos en el 1% de los asesores de call center para realizar trabajo de campo, como también se tendrán en cuenta los retiros voluntarios del personal durante el último trimestre del año 2023.

Según Tamayo (2012):

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (p.180)

5.4 Muestra

La Encuesta de clima laboral se realizará a 50 colaboradores lo que equivale al 1% de la población total. Respecto a las entrevistas de retiro se tomarán como muestra el 35% de estas desvinculaciones laborales de forma aleatoria teniendo en cuenta que en el último trimestre del 2023 presento 1250 retiros voluntarios. Por tanto, el tipo de muestreo que utilizaremos en el probabilístico, enfocándonos en el muestreo aleatorio simple.

Según López (2010):

Cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra. Los métodos de muestreo probabilístico son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

De acuerdo con Anónimo, (2011):

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información:

Inicialmente llevaremos a cabo encuestas de clima laboral por medio de un formulario que contiene 21 preguntas de selección múltiple y abierta las cuales permiten evidenciar el grado de satisfacción de los colaboradores con la compañía.

Para poder obtener la información requerida utilizaremos como herramienta las entrevistas de retiro diligenciadas por los colaboradores que presentaron renuncia voluntaria en el último

trimestre del año 2023, efectuando la tabulación de los datos obtenidos y por ende visualizar las variables que generaron la desvinculación voluntaria del personal.

Saldarriaga, (2009):

Generalmente las empresas no dan importancia a la entrevista de retiro que se debe hacer a toda persona que se desvincula de la empresa, por voluntad propia o por convenio mutuo. Lo que olvidan estas organizaciones es que nadie puede predecir el futuro de una persona, las posiciones que ocupará, la autoridad que tendrá. Pero sobre todo ello, olvidan, en el caso de los despidos, que esta decisión, cuando es fruto de los procesos disciplinarios, es un instrumento formativo, potente, de las actitudes de aquellos trabajadores que no respondieron a los estímulos de cambio de comportamiento en la organización y que, con esta decisión, drástica, pueden reflexionar para no tener que enfrentar en el futuro situaciones tan dolorosas.

5.6 Actividades detalladas que llevan al logro de los objetivos

- La aplicación de las encuestas se realizará en 2 sesiones semanales que garantice una adecuada recolección de la información.
- En el mes de agosto de 2023 se realizarán aleatoriamente las encuestas de clima laboral, las cuales se implementarán de manera virtual al personal.
- Los resultados obtenidos se tabularán de manera que permita generar gráficas y estadísticas, que sean de soporte para el análisis y las estrategias a implementar.
- Solicitar Autorización a la Gerencia General y de Talento Humano para poder acceder a las encuestas de retiro del personal del último trimestre del año 2023.

5.7 Procedimiento

- Al realizar la encuesta de satisfacción laboral y mediante los resultados obtenidos de la misma, tendremos un diagnóstico del clima organizacional actual que nos brindará las herramientas necesarias para diseñar las estrategias que puedan mitigar la problemática que genera la constante rotación del personal.
 - Verificación de encuestas completas.
 - Mediante la técnica de recolección de los datos de las entrevistas de retiro, se realizará el análisis de cada uno de los ítems a través la tabulación de la información que nos permitirá generar variables y determinar los factores relevantes que se dan en la rotación del personal.
 - Organizar y revisar la información para análisis de datos.

5.7.1 Encuesta de clima laboral Américas BPS.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSecF3_qBng8tNxYEh0cAWOqudzQYgAJiUHOB5sktwWKEKpPGw/viewform?usp=sf_link

ENTREVISTA DE RETIRO DOCUMENTO PRIVADO			 Hoja 1 de 1
Código: F06 THU 0107	Versión: 01	Fecha: 20/08/2014	
Nombre:		Cedula:	
Cargo:		Fecha de Ingreso:	
Campaña:		Fecha de Retiro:	
Fecha Entrevista:		Género:	
Nivel Escolaridad:		Programa (estudios):	
Empleador:		Estado Civil:	
Número de Hijos:		Edad:	
1. ¿Cuál fue la causa que ocasiono el retiro, por favor seleccionar un solo motivo y sub-motivo:			
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Ambiente Laboral <input type="checkbox"/> Relación con el jefe <input type="checkbox"/> Relación con Compañeros <input type="checkbox"/> Ambiente Estresante en la Línea <input type="checkbox"/> Ambiente estresante en CCAm <input type="checkbox"/> Baja Motivación <input type="checkbox"/> Falta de reconocimiento del trabajo bien hecho <input type="checkbox"/> Fatiga laboral en la operación actual <input type="checkbox"/> Monotonía de la labor		<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Otra Oferta Laboral Mayor relación con la formación académica. Horario o Jornada Laboral. Mejores beneficios. <input type="checkbox"/> Mayor salario - Entre 50 y 75 mil <input type="checkbox"/> Mayor salario - Entre 75 y 100 mil <input type="checkbox"/> Mayor salario - Entre 100 mil y 150 mil <input type="checkbox"/> Mayor salario - Entre 150 mil y 200 mil <input type="checkbox"/> Mayor salario - Entre 200 mil y 250 mil <input type="checkbox"/> Mayor salario - Entre 250 mil y 300 mil <input type="checkbox"/> Mayor salario - Entre 300 y 500 mil Va a trabajar en un cargo similar al actual. <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Nombre de la nueva empresa:	
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Inconvenientes de Nomina Observaciones:		<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Cambio de Condiciones <input type="checkbox"/> Cambios de turno <input type="checkbox"/> Cambio condiciones salariales (cambio variable o salario) <input type="checkbox"/> Cambio de campaña	
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Estudio <input type="checkbox"/> Debe realizar practica profesional <input type="checkbox"/> Incompatibilidad de Horario <input type="checkbox"/> No le queda tiempo para sus actividades académicas		<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Motivos Personales Observaciones:	
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Crecimiento Interno		<input type="checkbox"/> Cierre Campaña <input type="checkbox"/> Disminucion De Planta	
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Diferencias Con Jefe Inmediato		<input type="checkbox"/> Abandono de Puesto <input type="checkbox"/> Terminación de Contrato	
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Sueldo		<input type="checkbox"/> Cancelación de Contrato <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Políticas de la empresa <input type="checkbox"/> Productividad	
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Horarios			
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Salud <input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Viaje			
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria - Familia <input type="checkbox"/> Cuidado de algún familiar <input type="checkbox"/> Cuidado de hijo/a <input type="checkbox"/> Situación que no desea mencionar			
2. ¿Cuál es el nombre de su último Jefe Inmediato: _____ Cargo: _____			
<input type="checkbox"/> ¿Frente al liderazgo de su Jefe como se siente? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho		<input type="checkbox"/> ¿Frente al trato de su Jefe como se siente? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho	
<input type="checkbox"/> ¿Frente al acompañamiento de su Jefe como se siente? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho		Observaciones:	
3. ¿Cómo se siente al respecto del puesto de trabajo (Computador, silla, diademas)? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho Observacione <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho		4. ¿Cómo se siente al respecto de los horarios? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho Observaciones: <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho	
5. ¿Cómo se siente al respecto del funcionamiento de los aplicativos y sistemas? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho Observacione <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho		6. ¿Cómo se siente al respecto de la inducción y entrenamiento recibido para su desempeño en su puesto de trabajo? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho Observaciones: <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho	
7. ¿Cómo se siente al respecto del proceso de calidad (Monitoreo) en <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho Observacione <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho		8. ¿Cómo se siente al respecto de su experiencia laboral en CCAm? <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho Observaciones: <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho	
9. ¿Que recomendación realizaría para seguir mejorando? _____			
# ¿Le Gustaria Trabajar Nuevamente En CCAm? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No			
Observaciones Generales:			

Figura 1. Formato encuesta de retiro. Américas. BPS (2023)

5.8 Aplicación de la metodología

5.8.1 Encuestas de clima laboral

Teniendo en cuenta la continuidad del proyecto para la aplicación de la metodología, se adelantó una reunión con la directora de desarrollo y calidad de vida de la Empresa Américas BPS con el fin de solicitar la autorización para la aplicación de los instrumentos de recolección de información planteados anteriormente.

Una vez obtenida su aprobación se procede a realizar las encuestas los días 22 y 23 de agosto de 2023, a un grupo poblacional de 50 colaboradores que fueron elegidos de manera aleatoria y notificados previamente a través del consentimiento informado, con ello se buscó abarcar diferentes áreas y cargos lo que nos permite tener un esquema más amplio, para que de esta manera se realice un análisis general de la compañía.

Las encuestas se desarrollaron de manera virtual haciendo envío del enlace para el diligenciamiento vía WhatsApp, durante el proceso de recolección de la información se garantizó el acompañamiento por parte del grupo de trabajo.

5.8.1.1 Evidencias de diligenciamiento de encuestas y consentimientos informados.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo JULIANA TELLEZ FANDIÑO, identificado con C.C No. 1030634510 de BOGOTÁ, de forma voluntaria acepto participar en la encuesta de Clima Laboral Américas BPS.

Esta encuesta tiene como objetivo adelantar recolección de información respecto a la rotación de personal, como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano de los estudiantes Cristian Leonardo Malfitano Cárdenas, Andrea Milena Doncel Castro, Ingrid Katerine Reatiga Carreño y Jennifer Catherine Velasquez Turga de la Universitaria Agustiniana.

Los hallazgos encontrados se manejarán con total confidencialidad y anonimato, mi nombre no aparecerá en ningún documento; los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo de investigación y serán analizados de manera general.

Con la firma de este documento yo estoy dando consentimiento y aceptación a que como participante de la encuesta sea utilizada mi información; y que los mismos sean insumos en la elaboración del trabajo de investigación sin comprometer mi integridad.

He entendido las condiciones y objetivos de la encuesta, que se va a realizar, estoy satisfecho(a) con la información recibida por parte de los estudiantes responsables, quién lo ha hecho en un lenguaje claro y sencillo, y me ha dado la oportunidad de preguntar y resolver las dudas a satisfacción.

En tales condiciones consiento participar en las actividades ya mencionadas.

JULIANA TELLEZ
Firma
Nombre: JULIANA TELLEZ FANDIÑO
Edad: 29
Cédula: 1030634510
Fecha: 23-08-2023.

Figura 2. Formato consentimiento informado. Fuente propia

5.8.2 Entrevistas de retiro

Para obtener el acceso a la información de las entrevistas de retiro se solicitó autorización a la directora de desarrollo y calidad de vida de la compañía, quien nos facilitó los resultados de este instrumento.

5.8.2.1 Evidencias de diligenciamiento de entrevistas de retiro.

Relaciona tu número	Relaciona tus nombres	Indicamos la Campa	De las siguientes opc	¿Cuál es la diferencia	OFERTA LABORAL: D				
1066598907	Valentina Paniza Perez		Vive en Soacha, y se le iba mas dinero en pasajes		1	1	1	1	1
1013681476	Tatiana Vanessa Velandia Tamayo		Oportunidad laboral, otra compañía fuera del sec		4	1	4	4	4
1020725619	Carlos Augusto Clavijo Sanchez		Finalización de la campaña/Contrato						
1000327915	Adriana Katerine Sonza Campo		Estudio		3	4	4	4	2
1016002254	Lucia Carreño		Oportunidad laboral, otra compañía fuera del sec		3	1	4	4	1
1010219935	Mónica Gissel Marín Rivera		Finalización de la campaña/Contrato						
37578472	Luisa Fernanda Flórez Londoño		Salud: personal/familiar		3	3	1	1	4
1022990502	Jose Eliecer Sanchez Cifuentes		Finalización de la campaña/Contrato						
1065583583	Sandis Daniela Fabrega Rodriguez		Relacionamiento laboral líder inmediato y/ áreas		1	1	1	1	1
1012449319	Hector Andres Gallego Rubio		Finalización de la campaña/Contrato						
1022333446	Yuli Constanza Jimenez Baquero		Finalización de la campaña/Contrato						
1010176327	Yennifer Alvarez Céspedes		Salud: personal/familiar		1	1	1	1	1
1001187367	Laura Ximena Martínez Marín		Motivos personales		3	1	1	3	3
1052086216	Daira Luz Vasquez Anaya		Salud: personal/familiar		1	1	1	1	1
1001062581	Anyela Smit Alvarado Torres		Salud: personal/familiar		4	4	4	4	4
1130682805	Deisy Lorena Garcia Calbio		Oportunidad laboral, otra compañía fuera del sec		4	1	4	4	2
1073169142	Pedro Andres Hernandez Leiton		Nunca me pagaron la variable prometida al inicio		4	4	4	4	4
1019084880	Alba Lucia Bernal Izariza		Salud: personal/familiar		4	4	4	4	4
1000132762	Niccole Johanna Ruiz Cumbe		Oportunidad laboral, otra compañía fuera del sec		4	3	4	4	1
1033699878	Michel Yurany Alfonso		Relacionamiento laboral líder inmediato y/ áreas		4	4	4	4	1
1019025494	Jonathan Damian Hernandez Quintero		Traslado/viaje otra ciudad- municipio		3	3	3	3	3
1000617056	Paula Andrea Campos Guzman		NA		4	1	4	4	1
41951746	ADRIANA ARAQUE SÁNCHEZ		Traslado/viaje otra ciudad- municipio		2	1	4	4	1
1026281707	Paola Andrea Molano Camacho		Oportunidad laboral, otra compañía fuera del sec		4	3	4	4	3
1063152163	Yoly Paola Morelo Reyes		Finalización de la campaña/Contrato						
52210215	Diana Marcela Sánchez Riveros		Salud: personal/familiar		1	1	1	1	1

Figura 3. Evidencias de Diligenciamiento de entrevistas de Retiro. Fuente propia

6. Análisis de los resultados y discusión

6.1 Encuestas de clima laboral

Al llevar a cabo el análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral se busca conocer el estado actual del ambiente de trabajo de la organización, que nos permite descubrir factores para generar ideas de cambio de la empresa hacia los colaboradores.

La escala de las respuestas fue establecida de la siguiente manera:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo

Los cargos para encuestar se seleccionaron aleatoriamente abarcando labores operativas y administrativas, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 1.
Cargos encuestados

CARGO	CARGOS ENCUESTADOS
Agente de servicios	23
Analista calidad de vida	1
Auxiliar de Nomina	1
Auxiliar de SST	7
Coordinador	4
Fisioterapeuta	1
Formadores	3
Ingeniero Noc	2
Jefe de Operaciones	1
Lider	2
Recepcionista	2
Supervisor	3
TOTAL	50

Nota: Fuente propia.



Figura 4. Cargos encuestados. Fuente propia

Las categorías que se presentan a continuación arrojan datos relevantes frente a las encuestas realizadas

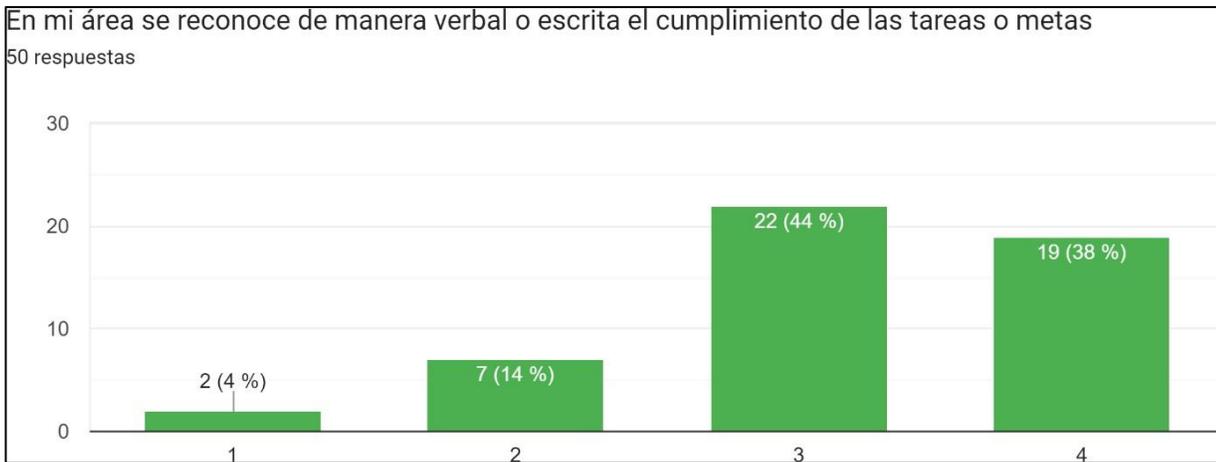


Figura 5. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

De acuerdo con las estadísticas 22 personas equivalentes al 44% del total del personal entrevistado están de acuerdo que se les reconoce el cumplimiento de sus metas o tareas, 19 personas con un 38% están muy de acuerdo, 7 personas con un 14% están en desacuerdo y 2 personas con 4% están en muy desacuerdo, donde se puede analizar que de alguna manera el trabajo de los colaboradores es valorado parcialmente entre las responsabilidades.

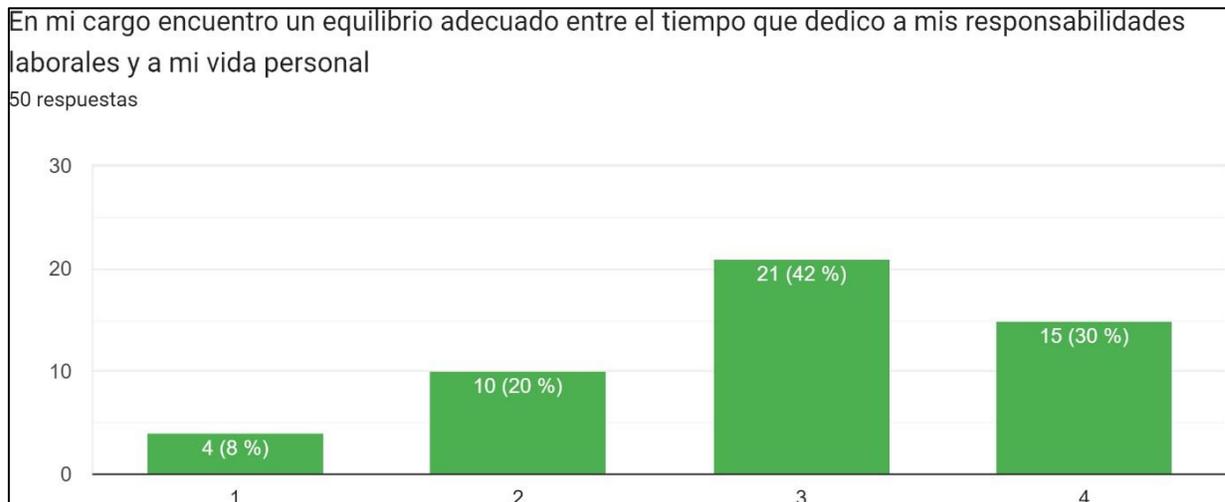


Figura 6. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

De acuerdo a las grafica el 42% correspondiente a 21 personas encuentran un equilibrio entre el tiempo dedicado en las actividades laborales y la vida personal, 15 personas que corresponden al 30% Se observa que 21 personas que equivale al 42% están de acuerdo que existe un equilibrio están muy de acuerdo, 10 personas que equivalen al 20% están en desacuerdo y 4 personas que corresponden al 8% están muy desacuerdo, donde se puede deducir que parcialmente la empresa genera un equilibrio entre lo laboral y lo personal de los colaboradores que permite generar un ambiente más productivo

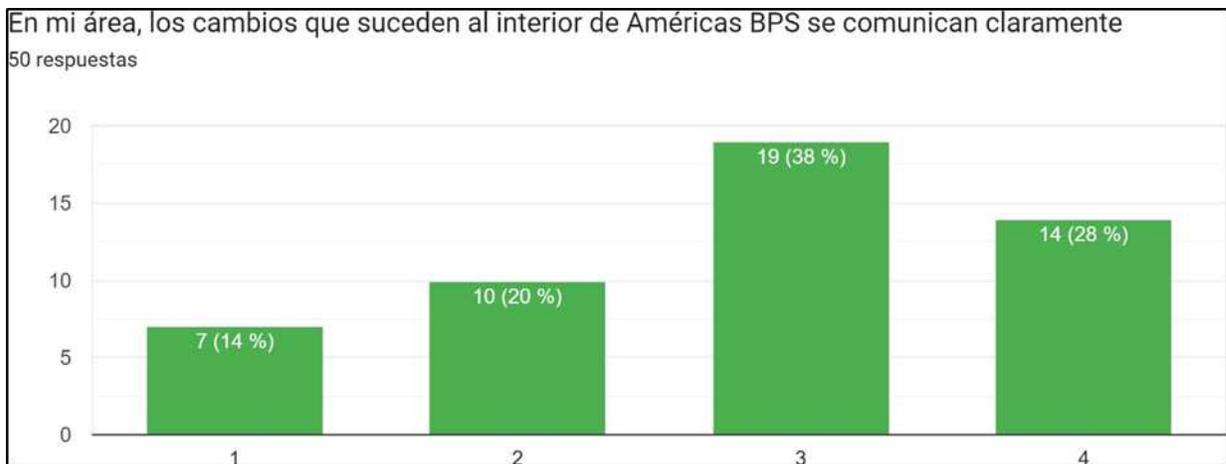


Figura 7. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

Se observa que 19 personas que equivale al 38% están de acuerdo que dentro de la organización se comunican claramente el, 14 personas que corresponden al 28% están muy de acuerdo, 10 personas que equivalen al 20% están en desacuerdo y 7 personas que corresponden al 14% están muy desacuerdo, donde se puede deducir que dentro de la empresa parcialmente se comunican las diferentes directrices, generando una comunicación asertiva.

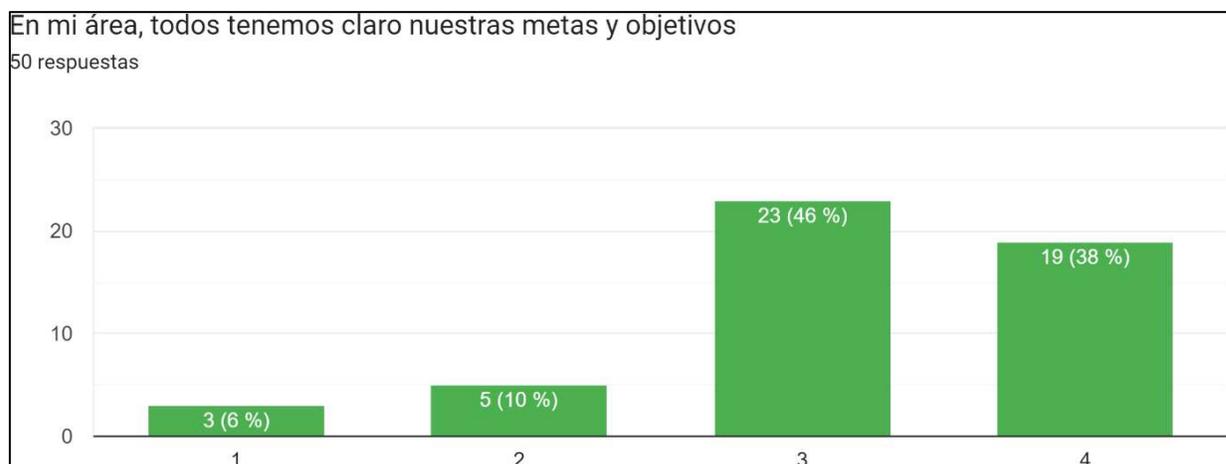


Figura 8. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

Se observa que 23 personas que equivale al 46% están de acuerdo las metas y objetivos de cada uno de los colaboradores y en las áreas donde se desempeñan son claras, 19 personas que corresponden al 38% están muy de acuerdo, 5 personas que equivalen al 10% están en desacuerdo y 3 personas que corresponden al 6% están muy desacuerdo, por lo tanto podemos concluir que la

empresa a través de sus inducciones y capacitaciones garantiza que cada una de las áreas tenga en

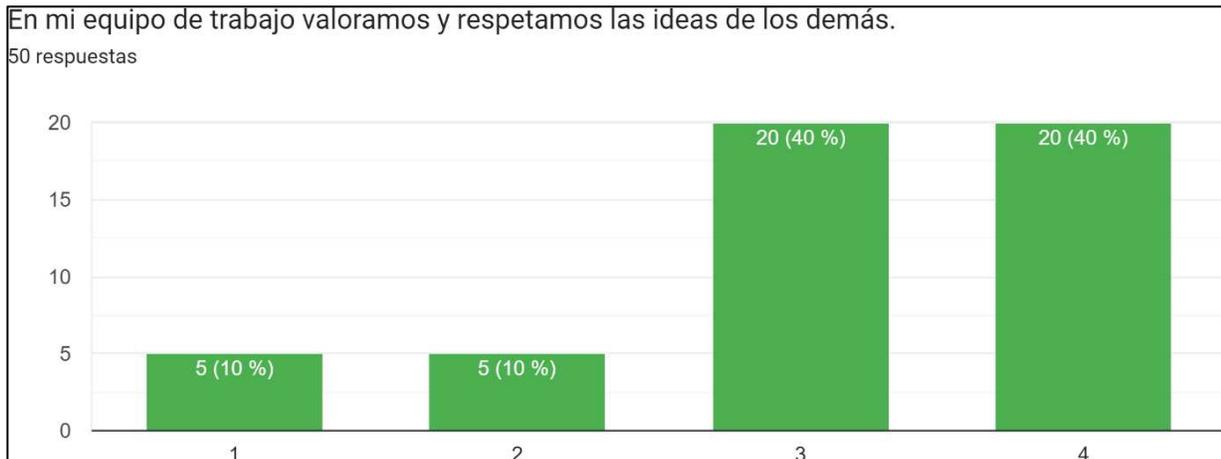


Figura 9. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

claro las metas y objetivos tanto de la empresa como de sus colaboradores.

En la gráfica se evidencia que, de los 50 encuestados, 20 de ellos cuyo porcentaje es del 40% de los colaboradores están muy de acuerdo que entre compañeros se tienen en cuenta y se respetan las ideas de los más compañeros, los otros 20 cuyo porcentaje equivale al 40% indicaron que están de acuerdo con la pregunta planteada, pues consideran que no del todo se respetan las ideas expresadas por los demás, por otro lado, los 10 colaboradores restantes indicaron no encontrarse de acuerdo y manifiestan que las ideas no se valoran y no se respetan.

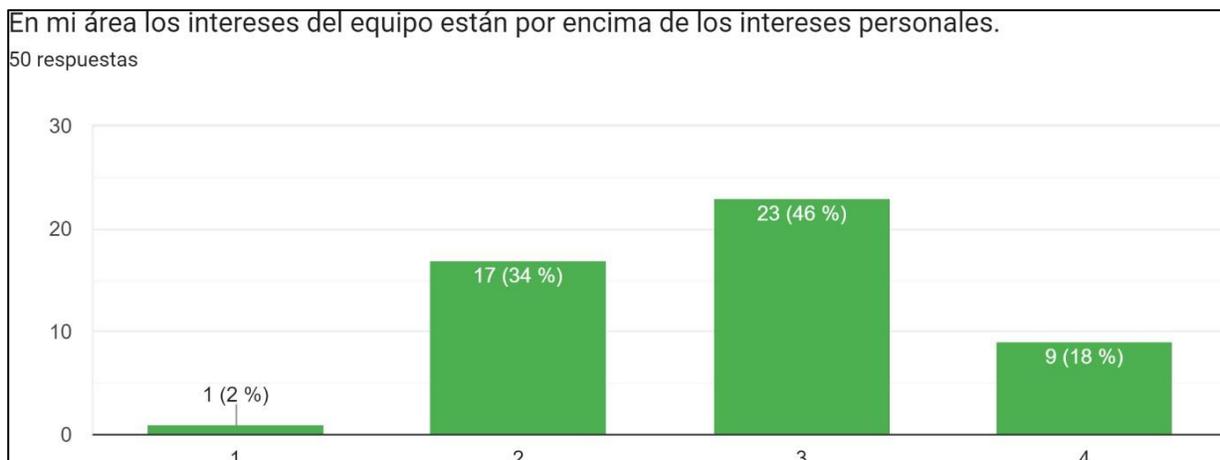


Figura 10. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

En la siguiente gráfica, se evidencia como 23 de los 50 encuestados equivalente a un 46% indican estar de acuerdo que el área en el que laboran vela por el interés grupal por encima de lo individual, así mismo el 18% indican estar muy de acuerdo, sin embargo 17 de los encuestados cuyo porcentaje equivale al 34%, manifestaron estar en desacuerdo e indicar que en la empresa prima más el interés individual que el grupal, afectando un poco el clima laboral entre los empleados.



Figura 11. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

A continuación se observa que, 38 de los 50 encuestados, es decir que el 76% indican estar de acuerdo y muy de acuerdo en que los colaboradores de la empresa actúan de manera leal y que anteponen los intereses organizacionales por encima de los personales, lo que demuestra que en la empresa la honestidad es un valor fundamental y que hace parte de la organización, sin embargo el 24% indicaron en no estar de acuerdo y expresan su inconformidad respecto al tema en mención, por lo que se evidencia que, se deben buscar estrategias en pro de mejorar la satisfacción de los empleados.

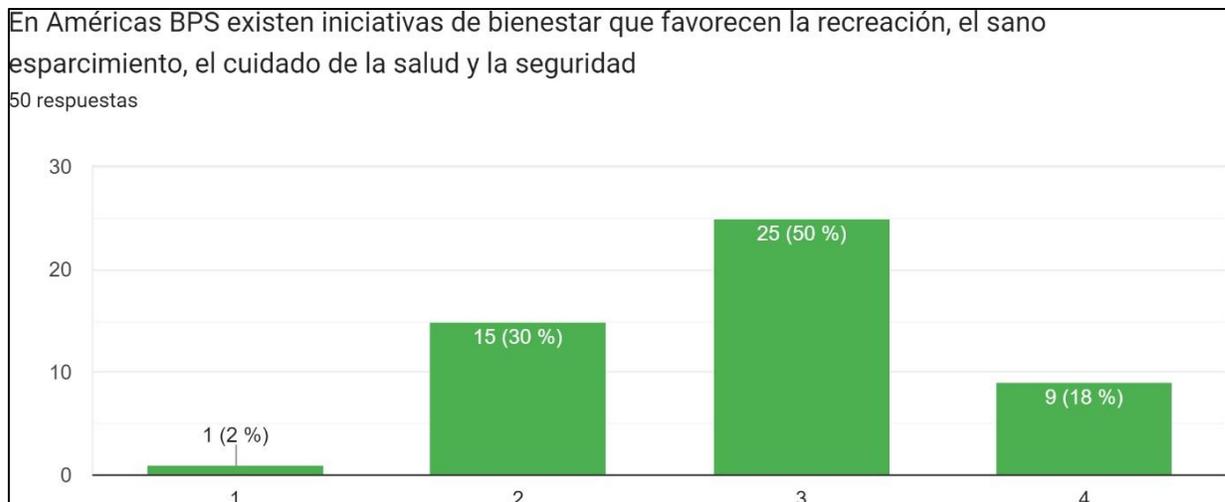


Figura 12. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

En la siguiente gráfica, se evidencia que, respecto a todo lo relacionado con el bienestar, incentivos, salud y seguridad en el trabajo el 68% de los colaboradores indican sentirse de acuerdo y muy de acuerdo frente a las propuestas adelantadas y que se llevan a cabo por la empresa en lo relacionado con los objetivos de gestión humana, el nivel de satisfacción es medio alto pues supera el umbral del 50% de los colaboradores encuestados, aun así el 32% de los 50 colaboradores encuestados, indican sentir inconformidad respecto a los ítem mencionados anteriormente.

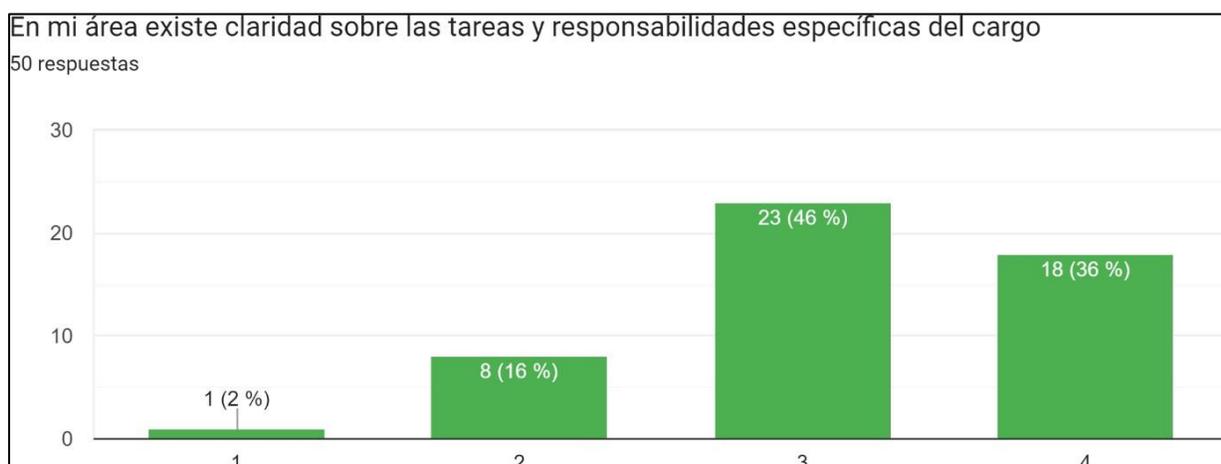


Figura 13. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

En la siguiente gráfica, se evidencia que las directrices de las tareas y demás responsabilidades son claras y concisas, el 46% y 36% de los colaboradores indican sentirse de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, así mismo el 18% de los 50 colaboradores encuestados, indican sentir inconformidad respecto a las directrices en cada uno de sus cargos.

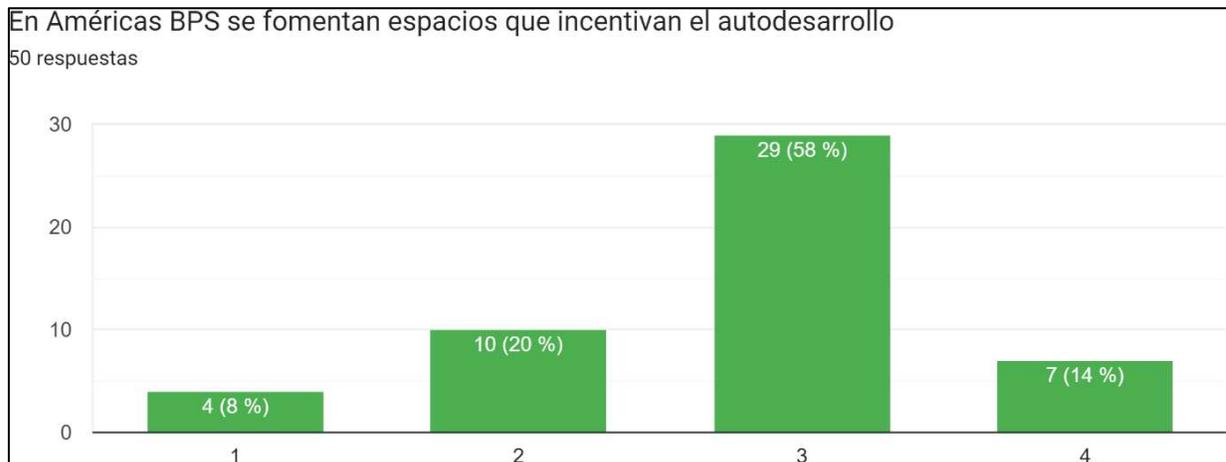


Figura 14. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

En la gráfica se evidencia que, de los 50 encuestados, 20 de ellos cuyo porcentaje es del 40% de los colaboradores están muy de acuerdo que entre compañeros se tienen en cuenta y se respetan las ideas de los más compañeros, los otros 20 cuyo porcentaje equivale al 40% indicaron que están de acuerdo con la pregunta planteada, pues consideran que no del todo se respetan las ideas expresadas por los demás, por otro lado, los 10 colaboradores restantes indicaron no encontrarse de acuerdo y manifiestan que las ideas no se valoran y no se respetan.

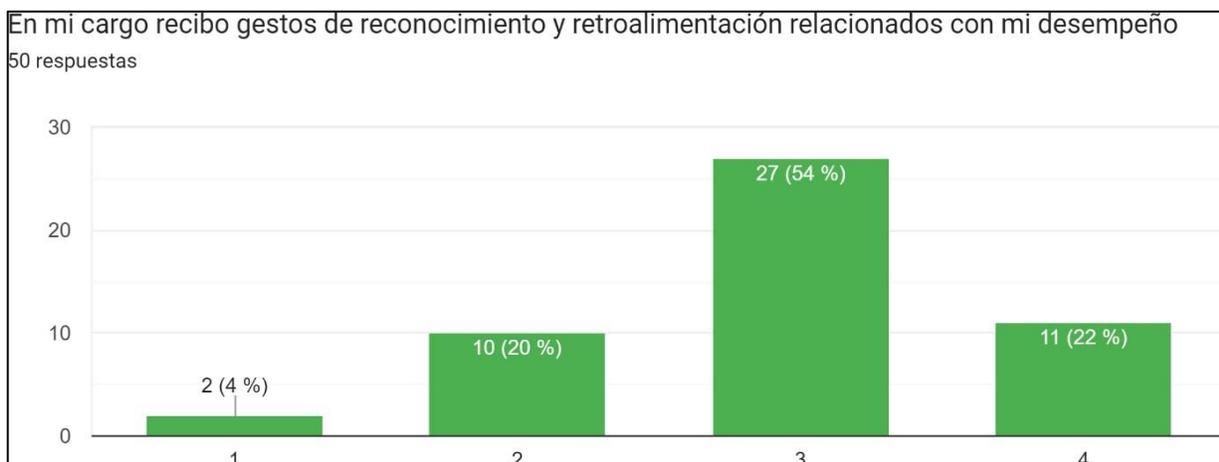


Figura 15. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

En la gráfica se puede evidenciar que el 54% de la población encuestada correspondiente a 27 colaboradores se encuentra de acuerdo haber recibido reconocimientos y retroalimentaciones por su desempeño, seguido por el 22% que se encuentra muy de acuerdo; el 20% se encuentra en desacuerdo y el 4% muy en desacuerdo. Con lo anterior se puede evidenciar que existen procesos de reconocimientos y retroalimentaciones instaurados por los jefes inmediatos.

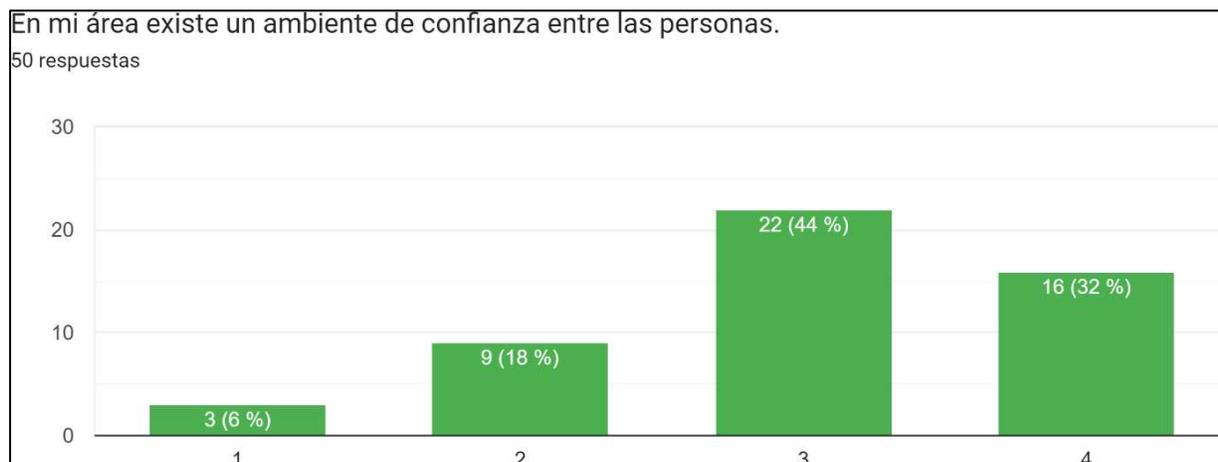


Figura 16. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

Se evidencia que el 44% equivalente a 22 personas indican que está de acuerdo con que existe un ambiente de confianza entre las personas, seguido por el 32% se encuentra muy de acuerdo, el 18% se encuentra en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo. Al revisar estos resultados se concluye que existe un ambiente de confianza entre los colaboradores.

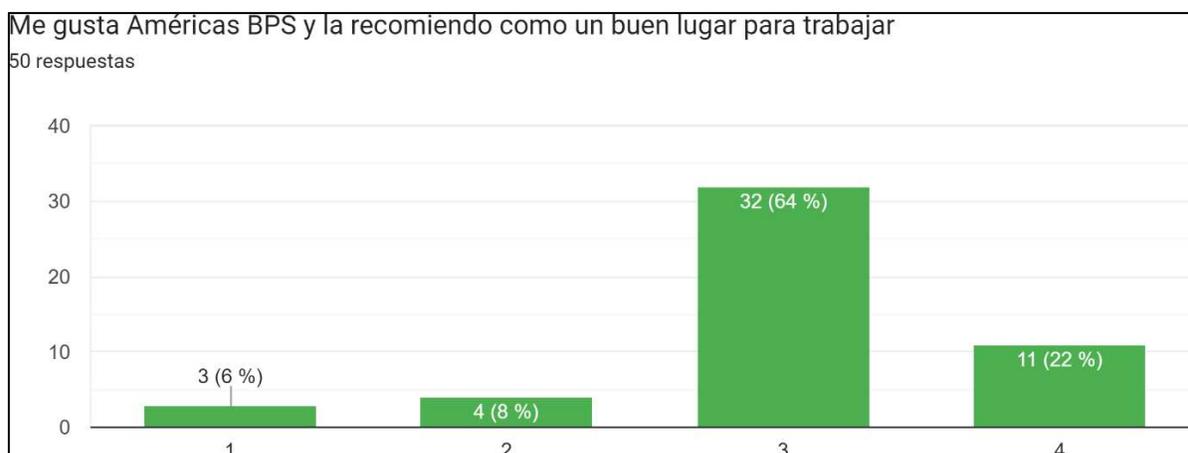


Figura 17. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

Al realizar el análisis se evidencia que el 64% correspondiente a 32 colaboradores encuestados está de acuerdo en recomendar a la compañía para laborar, seguido por el 22% que está muy de acuerdo, el 8% se encuentra en desacuerdo y el 6% está muy en desacuerdo. Esto evidencia que la mayoría de los colaboradores recomendaría pertenecer a la compañía Américas BPS.

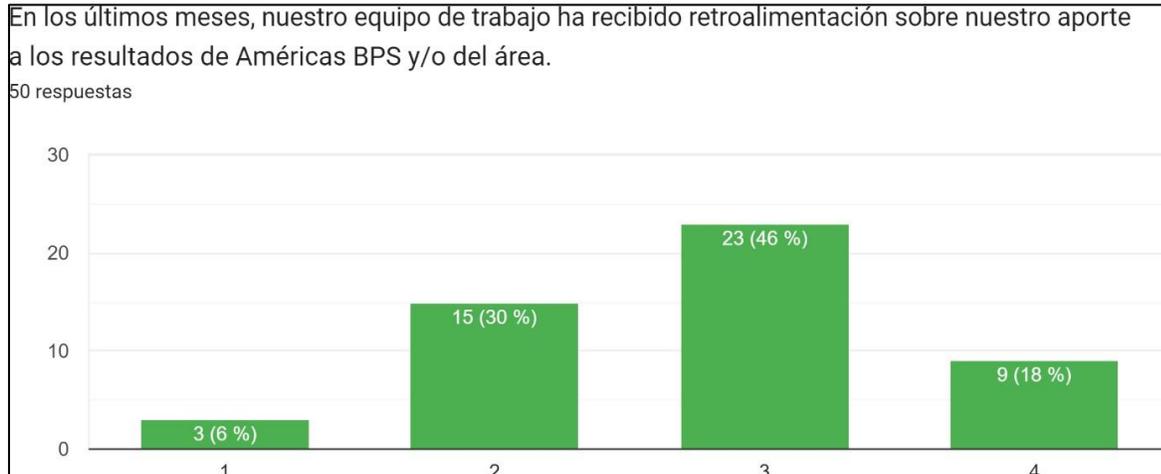


Figura 18. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

Al realizar el análisis de la gráfica se puede evidenciar que el 46% equivalente a 23 colaboradores encuestados está de acuerdo con haber recibido retroalimentación sobre su aporte a los resultados, el 30% equivalente a los 15 colaboradores encuestados está en desacuerdo, el 18% de los encuestados se encuentra muy de acuerdo y el 6% muy en desacuerdo. De este resultado se puede deducir que hay tendencia en que se han realizado las retroalimentaciones, sin embargo, la diferencia no es significativa.

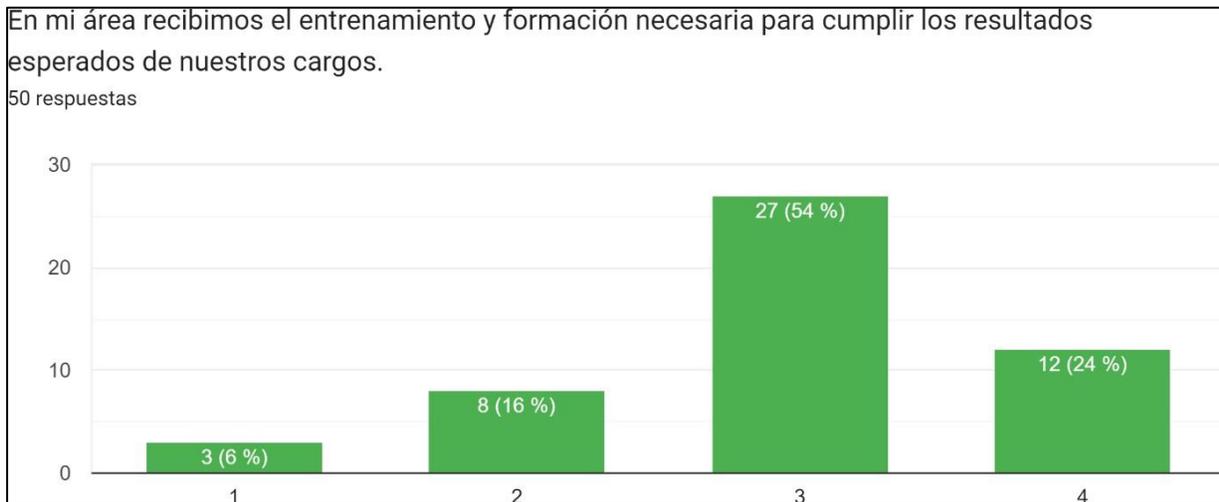


Figura 19. Análisis encuesta de clima Laboral. Fuente propia

Al realizar el análisis de la gráfica se puede evidenciar que el 54 % equivalente a 27 colaboradores encuestados están de acuerdo en que su área de trabajo se recibe el entrenamiento y la formación necesaria para así mismo poder cumplir los resultados esperados de cada cargo, el 6% equivalente a los 3 colaboradores encuestados están en muy desacuerdo, el 24% de los encuestados equivalente a los 12 colaboradores se encuentran muy de acuerdo y el 16% equivalente a los 8 colaboradores en desacuerdo. De estos resultados se puede deducir que la entidad brinda una excelente capacitación a los colaboradores, y también que son pocos los que no han presentado un buen desarrollo en su proceso de formación y capacitación en la misma.

En Américas BPS se fomentan las relaciones interpersonales basadas en el respeto.

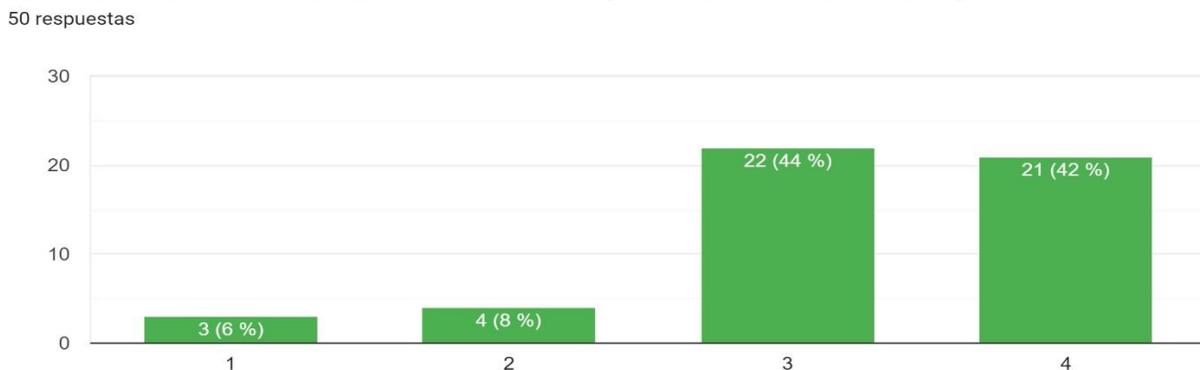


Gráfico 20. Análisis encuesta de clima laboral. Fuente propia

Al realizar el análisis de la gráfica se puede evidenciar que el 42 % equivalente a 21 colaboradores encuestados están muy de acuerdo en que en américas BPS se fomentan las relaciones interpersonales basadas en el respeto, el 6% equivalente a los 3 colaboradores encuestados está en muy desacuerdo, el 44% de los encuestados equivalentes a los 22 colaboradores se encuentran de acuerdo y el 8% equivalente a los 4 colaboradores en desacuerdo. De estos resultados se puede deducir que pocos colaboradores de la entidad han presentado conflictos en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, y la mayoría presentan buenas relaciones interpersonales dentro de la entidad.

6.2 Entrevistas de retiro

De acuerdo con la información recopilada de las entrevistas de retiro realizadas en el segundo trimestre del año 2023, se genera un análisis sistemático donde se clasificaron las causales de la rotación de personal de la siguiente manera: Clima laboral, Finalización de campaña, Justa causa, mejor oferta laboral y motivos personales, dichos ítems generan una visión más amplia permitiéndonos obtener resultados acertados.



Figura 20. Causales de retiro de segundo trimestre 2023. Fuente propia

Tabla 2.

Causales de retiro segundo trimestre 2023.

Causales de retiro segundo trimestre 2023	
Causales	Cantidad
Clima Laboral	84
Finalización de campaña	121
Justa Causa	13
Mejor Oferta laboral	90
Motivos Personales	122
Total	430

Nota: Fuente propia

Al realizar el análisis de la gráfica se puede determinar que, 28% de las 430 personas encuestadas al momento de su retiro de la organización se dio por motivos personales y finalización de campaña, el 21% una mejor oferta laboral, el 20% clima laboral y el 3% por terminación de contrato por justa causa, ya que en este trimestre se presentó una contingencia en una campaña suscrita a una entidad, por tanto las personas con contrato obra o labor fueron desvinculadas y en un mismo porcentaje se encuentran los colaboradores que presentaron problemas de salud, así mismo causas relacionadas con su estudio.

7. Conclusiones

En el estudio de investigación realizado y después de recopilada y analizada la información se concluye que: Américas BPS es una buena empresa para trabajar, se logra evidenciar que sus procesos están orientados a cumplir los objetivos estratégicos de la compañía en conjunto con sus trabajadores, sin embargo, la rotación de personal que se presenta es alta, y esta obedece en gran parte a la finalización de las compañías, pues el objeto contractual culmina y por ende los empleados que fueron contratados para determinada labor terminan su vinculación con la compañía y son liquidados lo que genera sobre costos tanto en el momento de la contratación como en la desvinculación.

Como se menciona en el marco referencial lo descrito por Littlewood, (2006). La rotación voluntaria de personal es la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, de allí que, en Américas BPS, una de las causales más relevantes es, la falta de fidelización, la falta de lograr ascensos, entre otros que hacen que los empleados busquen mejores oportunidades laborales en otras compañías.

El sector de Contact center es un sector muy competitivo en el mercado que permanentemente tiene vacantes disponibles, debido a esto la empresa debe enfocarse en satisfacer las necesidades del recurso humano para lograr la retención, conocer las necesidades y requerimientos de los colaboradores es indispensable para diseñar programas acordes y adecuados a la problemática de rotación del personal de la compañía, valorar al empleado y su esfuerzo para motivarlo y que pueda tener un mejor desempeño laboral, así ayudar al crecimiento de la empresa.

Otro de los factores que inciden en la rotación del personal son las renunciaciones voluntarias por motivos personales, estas son apalancadas por mejores oportunidades laborales, condiciones salariales más atractivas, un mejor clima laboral y un nivel más alto de flexibilidad, así mismo deficientes oportunidades de crecimiento que permitan encontrar un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, la satisfacción de los empleados es la clave del éxito en una organización, ya que son el recurso más importante dentro de la misma, de ellos depende el grado de satisfacción de los clientes, los empleados deben estar en constante capacitación, y estar motivados para que consecuentemente a esto tenga un impacto positivo en sus preocupaciones diarias.

8. Recomendaciones

Valorar al empleado y su esfuerzo para motivarlo y que pueda tener un mejor desempeño laboral y así ayudar al crecimiento de la empresa, promocionar al empleado cuando este lo amerite, por medio de bonos, ascensos y también felicitarlos públicamente. Utilizar los instrumentos aprendidos para mejorar el desempeño del talento individual, grupal y organizacional.

Por tanto, una estrategia para minimizar la rotación de personal sería evaluar los tipos de contrato, crear una política de crecimiento, la cual permita realizar convocatorias internas para reubicar a los empleados ya sea en ascenso o en algún cargo equivalente de otra campaña. De igual manera crear un plan de beneficios e incentivos que permita además de las comisiones recibir bonos, premios, mercados entre otras utilidades que sean de agrado para los colaboradores y que no solo cobije a los empleados, si no a sus familiares en primer grado de consanguinidad.

De igual manera se recomienda fortalecer el programa de bienestar teniendo en cuenta las necesidades propias de los colaboradores, entre ellos el factor social, económico, familiar, cultural, generacional, laboral, etc.

Establecer estrategias de comunicación clara y asertiva como encuestas y entrevistas permite que los colaboradores expresen sus opiniones de manera tranquila brindando espacios en los cuales se sientan escuchados y participes de las decisiones de la compañía, cuando se desarrollen programas de bienestar se deberá incluir una etapa de evaluación en la cual los colaboradores expresen su opinión frente a las diferentes actividades y que sean una herramienta para realizar un mejoramiento continuo.

9. Referencias

- Barrios, C., (2012). *Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro en una Empresa del Sector de Servicios de Bogotá*. (Tesis de Especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano). Recuperado de:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3813/TRABAJO-DE-GRADO-2012-2-43.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrera Piantini, A., Ledezma Elizondo, M., Rivera Herrera, N., (2011) El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5). 83-91 Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Sijufor. Recuperado de:
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Galeano, V., Garcia, J., Quiroga, I., Ramirez, A., (2016) *Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización*. (Tesis de Especialización, Universidad Sergio Arboleda). Recuperado de:
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias%20para%20la%20retencion%20del%20personal%20idoneo%20para%20la%20organizacion.pdf?sequence=1>
- Galindo, D., (2017) *Efecto en la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada*. (Tesis de Especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios). Recuperado de:
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5805/1/TFS_GalindoCarvajalDeyssiDayana_2017.pdf
- García, L., (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico*. Gestipolis. Recuperado de:
<https://www.gestipolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria>
- García Nilo, B. (2018). *Rotación de personal y productividad en un área de una empresa de servicios logísticos en la región callao*. (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo). Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/326642049.pdf>
- Gonzales Miranda, D.R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*,(45) 45-72. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Gonzalez Ríos, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma Nuevo León). Recuperado de:
<http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

- Hernández Chávez Y., Hernández Chávez G. y Mendieta Ramírez A. (2014). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. Recuperado de: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- Leyva Morales, C., Vela Manzanilla, R., & Brangel Xool, K. (2016). rotación de personal en los call center de mérida, yucatán, méxico. *Revista de Economía*, 33(86),87-114. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674070978003>
- Littlewood Zimmerman, H. F., (2006). *antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. Investigación Administrativa, (97), Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>
- León, FR, Morales, O., Ramos, JD, Goyenechea, Á., Rojas, PA, Meza, J., & Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call center. *Revista de Economía, Finanzas y Ciencias Administrativas*, 22 (43), 154-167. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360754383002.pdf>
- Macario, F., (2018). *Rotación de personal y clima organizacional* (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrce/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Segura, C. C. M. (2021). *Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Bogotá.
Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequ#:~:text=A%20pesar%20de%20estas%20medidas,de%20decisi%C3%B3n%20en%20la%20contrataci%C3%B3n>.
- Métodos mixtos. (s.f). Recuperado de: <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>
- MichaelPage, (s.f). *Consejos para retener a su personal*. Recuperado de: <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional-y-retenci%C3%B3n-de-talento/consejos-para-retener-su-personal>
- Moreno, E., (21 de marzo de 2021). *La población en una investigación*. Recuperado de: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>.
- Questionpro - rotación de personal ¿Cuáles son las causas y como reducirlas? (s.f) Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20consiste,lo%20largo%20de%20un%20a%C3%B1o>.
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Traducción de: Javier Enríquez Brito) Ciudad de México, México: Pearson Educación.