

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

**Análisis de estrategias para fortalecer la permanencia de cargos operativos en
una organización BPO. Un estudio de caso.**

Melisa Urrutia Valencia

Natalia Gutiérrez Salazar

Valentina Benthán Rodas

Monica Aristizabal

Docente

Medellín

2024

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA
3. OBJETIVOS
 - 3.1. OBJETIVO GENERAL
 - 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN
2. BASES TEÓRICAS

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. PARADIGMA

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
4. PARTICIPANTES
5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS
7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS

CAPÍTULO V..

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La retención efectiva de los colaboradores constituye uno de los principales desafíos para las empresas, el proceso de retención se vuelve crucial durante los momentos de retiro, destacando la importancia de las estrategias internas para mantener el talento en las organizaciones, se identifica que en estas dos organizaciones llevan a cabo ciertas estrategias de retención, sin embargo, no siempre se cumple con el objetivo planteado. Por ello se crea la necesidad de analizar estrategias que fortalezcan los procesos de retención y permanencia.

En el contexto específico de las empresas de Procesamiento de Negocios Externos (BPO), se encuentran ante un gran desafío que afecta de manera considerable las actividades diarias de estas organizaciones, se observa claramente que en esta industria, los procesos de retiro de empleados tienden a ser masivos, lo que resulta en una alta tasa de rotación de personal. Esta elevada rotación afecta de manera directa el funcionamiento general de las operaciones, donde es fundamental identificar los factores influyentes en la decisión de renuncia de los colaboradores, como mencionan Monsalve Lopera, L. (2019) La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos acontecimientos ocurridos dentro o fuera de la organización, los cuales influyen en la actitud y el comportamiento del personal.

Es importante destacar que esta situación no solo afecta la estabilidad del personal, sino que también tiene un impacto significativo en los procesos internos de la empresa. El constante ingreso y retiro de empleados puede generar interrupciones en la continuidad de los proyectos internos de la compañía, afectar la calidad del servicio prestado y disminuir la eficiencia operativa. Además, esta rotación masiva puede generar pérdidas financieras considerables para las empresas, cómo indican Garcia Rodriguez, B. M., & Palacios Ramos (2023) la rotación de personal conlleva dos categorías de costos: los directos e indirectos. Los costos directos reciben una mayor atención por parte de los líderes, dado su carácter tangible y su impacto

evidente en el rendimiento empresarial. Se identifica entonces que la alta rotación de personal en las empresas BPO no solo afecta la estabilidad laboral de los empleados, sino que también tiene consecuencias significativas en la eficiencia operativa y la salud financiera de la organización en su totalidad, como menciona Cali Morán, V. A. (2019), La rotación de personal genera un impacto significativo, debido a factores como el proceso de reclutamiento, la falta de capacitaciones y la ausencia de incentivos. Por lo tanto, abordar este desafío y desarrollar estrategias efectivas de retención de talento se vuelve fundamental para el éxito a largo plazo de las empresas de dicha industria.

Además, se identificarán los factores determinantes dentro de las compañías que influyen en la retención de empleados, como el impacto del salario, los beneficios y la satisfacción general de los colaboradores, como indican Lagos Villa, J y Marín Giraldo, Y. (2021) Los empleados satisfechos son menos propensos a renunciar o expresar interés en hacerlo, mientras que aquellos con baja satisfacción suelen tener tasas de rotación más elevadas debido a la falta de realización y reconocimiento. Además, Fernández Durán (2022) nos expone otras variables importantes que desarrollan esta rotación en las empresas, como lo es el tamaño de la organización, la edad de las personas vinculadas en la compañía, el tipo de contrato y todo lo relacionado a la contratación del empleado.

El análisis se llevará a cabo en Concentrix, una de las empresas BPO más grandes de la ciudad, donde el comportamiento de rotación es un tema crucial para las áreas de apoyo. En el año 2023, se observó un total de 36,794 empleados, con un total de 1,892 retiros identificados, donde se destaca que el área operativa es la más afectada por la alta rotación, el área de Talento Humano desempeña un papel fundamental en este proceso, ya que es desde allí donde se diseñan estrategias específicas de retención según las necesidades individuales de los colaboradores. Estas estrategias son cuidadosamente revisadas con los líderes operativos para asegurar que sean soluciones oportunas para el colaborador y beneficiosas para la

organización. Incluyen aspectos como la gestión de días libres, ajustes de horarios, cambios de equipo y aprovechamiento de los beneficios ofrecidos por convenios empresariales, entre otros, por ello se considera importante realizar un análisis sobre ¿Qué estrategias ha implementado la organización Concentrix BPO de Medellín para mejorar la retención de empleados en roles operativos y cuáles han sido sus principales resultados?

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias ha implementado la organización Concentrix BPO de Medellín para mejorar la retención de empleados en roles operativos y cuáles han sido sus principales resultados?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer las estrategias implementadas por la empresa Concentrix BPO en Medellín para mejorar la retención de empleados en roles operativos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Explorar las estrategias implementadas por la empresa Concentrix BPO para la retención de roles operativos.
2. Describir las percepciones y experiencias de los empleados en roles operativos, generadas con las estrategias de retención implementadas por una de las organizaciones BPO en Medellín.
3. Comprender las estrategias que influyen positivamente en la retención de empleados en roles operativos.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La alta rotación de personal en roles operativos es un desafío persistente que afecta la estabilidad y eficiencia de estas organizaciones, así como la calidad de los servicios que brindan. Este trabajo busca abordar esta problemática identificando estrategias efectivas que puedan ser implementadas para retener al talento operativo dentro de las organizaciones BPO.

Este estudio radica en la relevancia y urgencia de abordar la rotación de personal en las organizaciones BPO. La constante entrada y salida de empleados en roles operativos no solo genera costos significativos en términos de reclutamiento y capacitación, sino que también impacta negativamente en la calidad de los servicios prestados y en la satisfacción del cliente. Esta situación no solo afecta la rentabilidad y competitividad de las empresas de outsourcing, sino que también puede socavar su reputación y relaciones con clientes a largo plazo.

Además, la retención del talento en cargos operativos es fundamental para garantizar la estabilidad de los procesos internos y la cohesión en los equipos de trabajo. La alta rotación puede generar interrupciones en la operatividad diaria, dificultades en la transmisión de conocimientos y habilidades, así como la pérdida de capital intelectual que puede ser crucial para la innovación y el crecimiento continuo.

Este trabajo de grado también se justifica en su potencial para contribuir al desarrollo y difusión de buenas prácticas en la gestión del talento humano en el sector de outsourcing. Al identificar estrategias efectivas para fortalecer la permanencia de cargos operativos, se pueden establecer modelos y recomendaciones que beneficien a un amplio espectro de empresas BPO, promoviendo así la estabilidad laboral, el compromiso del personal y el éxito sostenible en un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico.

Por otra parte, la intención de llevar a cabo el estudio específicamente en una empresa ubicada en la ciudad de Medellín, ofrece la oportunidad de obtener una visión detallada y contextualizada de las estrategias de retención empleadas en este entorno particular. Además, se pueden explorar las estrategias, enfoques y prácticas relacionadas con la retención de empleados en roles operativos, permitiendo comprender cómo estas prácticas se traducen en resultados tangibles dentro de un contexto local específico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En diversos estudios se ha logrado identificar cómo diferentes factores pueden ser determinantes en la permanencia de los empleados en las organizaciones, los hallazgos de los estudios y análisis de esta problemática logran definir incluso cuál es el impacto que esta genera en las compañías. Cali Morán, V. A. (2019) analiza la rotación de personal y su impacto en la productividad de grandes empresas industriales en Guayaquil. Mediante un estudio descriptivo, se identificaron las causas de la rotación de personal y las áreas más afectadas, estableciendo el efecto en la productividad. Se utilizaron encuestas y entrevistas para recopilar información relevante. El estudio concluye que un personal motivado, con un ambiente organizacional favorable que brinde oportunidades de crecimiento profesional y laboral, generará mayor productividad. Debido a que las decisiones de los empleados de renunciar, influenciadas por razones personales, repercuten en las áreas de la empresa, provocando retrasos, sobrecarga laboral, desmotivación, estrés y desgaste en el personal restante, afectando negativamente la productividad.

Por otro lado, El estudio de Garcia Rodriguez, B. M., & Palacios Ramos, L. F. (2023) tuvo como objetivo determinar la influencia de ciertos factores en la satisfacción laboral y la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto, utilizando un enfoque cuantitativo basado en un cuestionario que evaluó seis dimensiones propuestas por Xianyin Lee, Boxu Yang y Wendong Li (2017) para comprender su impacto en dichas variables. Se empleó el programa SPSS para el análisis descriptivo y AMOS 28 para un modelo de ecuaciones estructurales, a fin de verificar la adecuación de la estructura teórica al contexto de la empresa. Además, se analizaron los hallazgos para comprobar las hipótesis planteadas por cada dimensión, presentando conclusiones y recomendaciones que buscan guiar a T-Contakto en el control óptimo de la intención de rotación de sus teleoperadores.

Fernandez Durán (2022). Expresa que actualmente estas empresas pasan por situaciones elevadas en cuestión de pérdidas tanto económicas como humanas, se trata de hacer un análisis en estas organizaciones que tienen puestos de trabajo con alto estrés como pueden ser los call centers. Su objetivo principal era plantear una metodología que permitiera verificar las diferentes variables que se pueden estar implementando para minimizar la alta rotación de las organizaciones BPO pudiendo analizar los diferentes factores que aumentan esta situación ya que a parte de la estabilidad del personal en la organización es bajo, se ven involucrados los costos adicionales y que llegan a ser relevantes desde la motivación, la retribución y promoción de la labor de cada uno de los trabajadores. Los resultados arrojaron que hay algunos factores que son inherentes a los empleados que pueden surgir desde el abandono del trabajo voluntario e involuntario, dentro de este proceso las variables relacionadas a la rotación involucran la edad y las diferentes condiciones y garantías que brindan a la hora de ingresar y permanecer en la compañía.

Así mismo, logra evidenciarse en el análisis que realiza Lagos Villa, J y Marín Giraldo (2021), donde analizan que el alto índice de rotación conlleva costos significativos para las empresas, como el tiempo y dinero invertidos en capacitación y la pérdida de productividad. Sin embargo, un ambiente laboral positivo puede aumentar la energía y la eficiencia de los trabajadores. En el resultado del estudio se destaca que los factores motivacionales son los que tienen mayor impacto negativo en la línea de BPO analizada, mientras que los factores higiénicos son menos influyentes. Esto concuerda con la Teoría de los dos Factores de Herzberg y con investigaciones previas, como la de Mateus (2017), que identificó la falta de incentivos y el desinterés en el crecimiento profesional como causas de rotación de personal.

A su vez, se evidencia cómo Monsalve Lopera (2019), analiza en su investigación sobre el modelo predictivo para identificar factores clave que influyen en la rotación

del personal, incluyendo variables demográficas como edad, género y estado civil, así como factores socioeconómicos como salario y antigüedad. Este análisis se desarrolló en una empresa BPO en Medellín mediante encuestas de satisfacción laboral y análisis de datos operativos. Se exploraron cuatro modelos estadísticos para seleccionar las variables más influyentes en la rotación y se utilizó un modelo de supervivencia para identificar a las personas con mayor probabilidad de dejar la organización.

De igual manera, Clavijo Castillo (2021) que principalmente de qué factores inciden en la rotación del personal en empresas de call center. Se llevó a cabo un método exhaustivo de revisión y recopilación de datos a lo largo del tiempo para identificar los principales motivos detrás de esta rotación. Entre los hallazgos, se destacan la falta de motivación, la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional, un ambiente laboral negativo y, desde luego, consideraciones económicas que afectan la calidad del trabajo. Es crucial examinar cómo los objetivos de cada área están vinculados con el compromiso de los colaboradores, y cómo la cultura y los valores de la empresa pueden ser afectados por la desmotivación del personal.

2. BASES TEÓRICAS

A continuación se detallan los temas centrales abordados en esta investigación, los cuales son fundamentales para un entendimiento más detallado del fenómeno de la rotación en las organizaciones de BPO (Business Process Outsourcing), permitiendo a su vez analizar de manera más precisa y detallada las dinámicas y factores que influyen en la rotación del personal dentro de estas empresas, entendiendo los elementos críticos que afectan tanto a los empleados como a las estructuras organizativas en el sector de BPO.

Definición de empresas BPO

Según Campo Meza, P. C. & Cueva Gayoso, C. O. A. (2023), el sector BPO (Business Process Outsourcing) se define como la externalización de procesos o tareas que, si bien podrían ser asumidos internamente por una organización, son delegados a un proveedor de servicios con el objetivo estratégico de obtener mejores resultados en dichos procesos externalizados. De esta manera, la empresa puede enfocar sus recursos internos en las actividades centrales de su negocio.

La externalización de procesos de negocio a través de proveedores BPO se ha convertido en una práctica cada vez más común en diversas industrias. Esta estrategia no solo permite a las organizaciones concentrarse en su core business, sino también acceder a servicios especializados y recursos tecnológicos avanzados que pueden ser difíciles o costosos de implementar internamente. Al delegar procesos no críticos a socios externos expertos, las empresas pueden optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. Además, los proveedores BPO suelen contar con economías de escala y capacidades tecnológicas de vanguardia, lo que les permite ofrecer servicios de alta calidad a precios competitivos.

Cargos operativos en el sector BPO

Las empresas del sector call center, primeramente, son un centro de llamadas la cuales se encargan de brindar un servicio telefónico el cual expone al empleado a la aceptación o rechazo dependiendo del servicio que se está brindando, Mora, Maigual, Alzate, Villamil, Collazos, (2023) exponen que un asesor call center cumple un valor importante en el mercado ya que son la cara visible de cada una de las organizaciones , por lo cual deben de brindar un buen servicio teniendo en cuenta un sinnúmero de variables, acá su función principal es satisfacer la necesidad del cliente a través de un

producto o servicio, estos deben de cumplir con unos factores dominantes los cuales se desarrollan en la proactividad, disciplina, capacidad de análisis y comunicación asertiva, esto hace que su trabajo lo desarrollen de mejor manera y se pueda alinear con los objetivos organizacionales contribuyendo a resultados positivos inmediatos de la organización.

Las empresas de BPO consideran a los asesores como el personal ideal para maximizar los beneficios tanto para la comunidad como para la compañía. Estos asesores flexibilizan su trabajo, adaptándose a las necesidades específicas de los clientes y mejorando la atención de cada solicitud correspondiente. A su vez García, Palacio (2023) expresan que,

Los asesores BPO en las organizaciones contribuyen a que el costo del producto sea más accesible y a que el servicio se enfoque en una alta calidad, generando confianza en los clientes sobre lo que se les ofrece. Este servicio está orientado a mejorar continuamente mediante nuevas tecnologías que aumentan su eficacia, con el objetivo de alcanzar los mejores resultados y mejorar el área financiera de la compañía, así como la experiencia del cliente

El surgimiento del sector comercial, especialmente en el área de los Call Center, responde a la necesidad de abordar diversas problemáticas que afectan a la sociedad, tales como quejas y reclamos, al tiempo que se busca optimizar tiempo, costos y la fidelización del cliente como tal. Soto, Chía, Londoño, (2022) En Colombia, este mercado ha generado oportunidades significativas al ofrecer asesorías más efectivas, enfocadas en identificar las necesidades específicas y desarrollar soluciones que garanticen el logro de los objetivos planteados. Estas ventajas no solo permiten abordar necesidades a distancia mediante un servicio altamente personalizado, sino que también fomentan la fidelización del cliente. Estos procesos van ligados al alto desarrollo de la tecnología y la optimización de recursos.

Rotación del personal

Se ha evidenciado que la rotación de personal es un fenómeno el cual impacta en gran medida la industria BPO, donde a diferencia de los cargos administrativos, los cargos operativos direccionados a los asesores o agentes de call center, son los que presentan un porcentaje mayor en la rotación de la compañía, la rotación del personal de una compañía se refiere al proceso de salida de empleados de la organización, puede ocurrir de manera voluntaria, cuando los empleados deciden renunciar, o de manera involuntaria, cuando la empresa decide prescindir de sus servicios, como resultado de estos acontecimientos, frente a un alto indicador de retiro la compañía puede verse afectada ya que le implica costos adicionales debido a la necesidad de iniciar nuevos procesos de contratación para reemplazar al personal que se retira.

También se identifica este proceso como expresa Monsalve Lopera (2019), La rotación de personal es la consecuencia de diversos factores internos y externos que influyen en la actitud y comportamiento de los empleados. Entre los factores externos se encuentran el mercado de recursos humanos, la situación económica y las oportunidades de empleo. Los factores internos incluyen el salario, los beneficios, la supervisión, las oportunidades de crecimiento profesional, el ambiente laboral, la ética y la cultura organizacional. Estos factores logran identificarse en las entrevistas de retiro realizadas a los empleados que presentan su proceso de retiro de la organización, así mismo menciona Centeno Cox, A. J., & González Herrera (2020), La rotación de personal es uno de los aspectos más notables del recurso humano de una organización. Este se define como el porcentaje de empleados que se retiran de sus puestos de trabajo en relación con el número total de personas activas en la compañía.

Causas de la rotación

Se identifica en los procesos de retiro de la compañía Concentrix que los motivos van direccionados en cierta relación a insatisfacción laboral y otras oportunidades laborales donde evidencian un crecimiento, si bien entendemos que en esta industria un gran porcentaje de colaboradores a su vez se encuentran en su proceso educativo profesional, cuando alcanzan la finalización de sus estudios, buscan otras opciones relacionadas a su rama de estudios, adicional, la motivación laboral juega un papel fundamental en la permanencia de los colaboradores, entendiendo esta como lo expresa Monsalve Lopera (2019), en el ámbito laboral, se define como un proceso que impulsa, intensifica y orienta el comportamiento de los individuos hacia el logro de objetivos esperados. Por ello, es fundamental identificar los principios que inducen la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, los líderes pueden operar estos elementos para asegurar que la organización funcione adecuadamente y que los colaboradores se sientan más satisfechos.

Estrategias de retención

Actualmente en las organizaciones, se hace cada vez más complejo adoptar estrategias innovadoras que potencien la calidad de vida de los empleados. Es de vital importancia reconocer que la mayor parte del día las personas pasan en sus lugares de trabajo. Por ello, crear un entorno equilibrado y sereno que armonice con su vida personal se vuelve fundamental para potenciar su desempeño y, en consecuencia, reducir la rotación laboral y la necesidad de buscar cambios de trabajo constantemente.

Flórez, Diaz (2020) Nos dicen que para mejorar este aspecto primeramente se debe realizar un reclutamiento basado en evaluar las motivaciones y los planes que tiene

cada uno de los aspirantes, ya que de esta forma se puede verificar si se alinea con la cultura y las estrategias de la organización, a parte de este motivo sería importante verificar si dentro de la oferta el rango salarial compete y está ligado a la demanda del mercado que promueva así mismo la motivación del aspirante. De igual manera, es importante tener en cuenta que la retribución salarial sea justa y se relacione con cada una de las funciones del trabajador, donde se pueda tener en cuenta las habilidades, destrezas y conocimientos del personal que se vaya a contratar.

Dada la alta rotación de personal joven en estas organizaciones, con diversas perspectivas de vida, resulta crucial que la empresa implemente beneficios que promuevan el desarrollo personal de los empleados, adaptados a las necesidades individuales de cada uno. Es esencial que estos beneficios no solo cumplan con las expectativas y requisitos del cargo, sino que también satisfagan las expectativas y necesidades específicas de cada empleado. Rodríguez-Rojas (2019)

Flórez, Díaz (2020) Exponen un proceso lineal el cual pueda generar menos rotación en la organización, que se tenga en cuenta la selección del personal, desde el reclutamiento, la adaptación que deben de tener la personas a la compañía y a su vez tener en cuenta el desarrollo del desempeño, reconocer cada una de las virtudes de los colaboradores, poder capacitar al personal que ayude a su desempeño tanto laboral como personal y tener un seguimiento activo para saber las necesidades del personal.

Impacto de la rotación

Debido al impacto de las altas tasas de rotación laboral Aguillón Jiménez, J. (2023) dice que en la industria BPO tienen repercusiones significativas tanto a nivel organizacional como individual. En primer lugar, conllevan costos tangibles e intangibles para la empresa, como los relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como la pérdida de conocimiento acumulado. A nivel personal, esto puede generar una sensación de inseguridad en los trabajadores, aumentando el estrés y la desmotivación. Además, los empleados que permanecen en

la organización suelen asumir más responsabilidades y horas extras para compensar las ausencias constantes debido a la rotación. Esto, a su vez, puede afectar la calidad de vida laboral y la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, la alta rotación también puede dañar la reputación de la empresa ante el público, los clientes y los propios trabajadores. Sin embargo, es importante destacar que la industria BPO está en constante evolución y generando empleo y ganancias significativas. Este contexto ha llevado a muchas empresas a reevaluar sus prácticas empresariales, centrándose en mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados para fomentar la satisfacción, lealtad y compromiso, y así reducir las tasas de rotación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. PARADIGMA

La investigación tendrá un enfoque cualitativo con una metodología interpretativa, lo que significa que se centrará en comprender y analizar las experiencias, percepciones y significados que los participantes atribuyen a los fenómenos que se tendrán en cuenta en la investigación. Este enfoque permite explorar la realidad desde la perspectiva de los sujetos, interpretando sus relatos y vivencias en contextos específicos para captar la riqueza y complejidad de sus interpretaciones.

Según Springer (2020), el método interpretativo promueve la construcción de conocimiento de forma contextual y dialogada, implicando al investigador en un proceso activo de interpretación sobre los significados y experiencias de los sujetos estudiados. lo cual proporcionará al estudio una comprensión más detallada de los

fenómenos investigados. Walker Janzen, W. (2022) expresan que la interpretación es algo universal, tiene diferentes variables y tiene una comprensión que puede cobrar sentido, puede llegar a ser proyectiva, prospectiva, dinámica, múltiple y puede llegar a cuestionar una realidad externa y valiosa para el posterior análisis. Esta interpretación busca comprender la conducta humana desde diferentes campos, prestando mucha atención a la subjetividad de los individuos y se verifica que siempre se esté orientada al proceso.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa se caracteriza por que su enfoque se encarga de explorar y puede llegar a ser muy subjetivo, se utiliza principalmente para comprender y describir experiencias, interpretar significados y poder estudiar comportamientos humanos en contextos naturales. Maxwell (2012) expresa que la investigación cualitativa se orienta más que todo a comprender el sentido de las experiencias de los individuos que se encuentren en un entorno específico, por lo cual puede ser flexible y adaptativo, es importante mencionar que el investigador se convierte en una ficha clave para el análisis, a través de su propia interpretación del contexto y las percepciones de los participantes.

Creswell (2013) menciona que las entrevistas y las observaciones, como bien se tiene en la metodología, están llenas de detalles y pueden proporcionar una mejor comprensión de los fenómenos estudiados. Saldana (2016) expresa que el investigador puede revisar constantemente los datos para identificar patrones y temas emergentes, teniendo en cuenta entonces que esta metodología se basa en el análisis de datos no numéricos, tales como entrevistas, grupos focales, observaciones y análisis de contenido, con el objetivo de obtener una comprensión profunda de los fenómenos estudiados.

Qualitative Data Analysis and the Use of Theory. (2022). Explora cómo el uso flexible de teorías en análisis cualitativo permite una comprensión profunda y contextual, promoviendo la integración de diferentes perspectivas para enriquecer el estudio. así mismo se busca que este enfoque ayude a explorar los fenómenos en su contexto, priorizando el sentido y la subjetividad de los participantes y sus respuestas más que la cuantificación de resultados.

3. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación se basó en un estudio de caso , el cual en varias circunstancias abarca cierta complejidad ya que incorpora múltiple información de datos, teniendo en cuenta el detalle y riqueza de la información adquirida, que a su vez ayuda a comprender de una mejor manera y poder a determinar asimismo los hallazgos y cuáles podrían ser aplicables más allá de ese entorno.

Alpi y Evans (2019) manifiestan que los entonces metodológicos tienen unos enfoques relacionados al problema en específico que se está estudiando teniendo en cuenta que se busca explorar un sistema delimitado, a través de una recopilación de datos, que involucran múltiples fuentes de información.

Se plantean conceptos relevantes, que el estudio de caso según Creswell (2018), parte de un diseño de investigación que se encuentra en muchos campos de aplicación, especialmente en la evaluación, en dónde el investigador tiene como objetivo desarrollar o evaluar un análisis en profundidad de un caso, una situación, una actividad o un proceso. De igual manera, un estudio de caso se desarrolla en un ambiente de manera real y actual, teniendo en cuenta que el objeto de estudio puede ser de forma individual, grupo o estructura organizacional, un proyecto o una comunidad. En este mismo sentido, la selección de la situación se desarrollará en un periodo de tiempo, como la población a intervenir.

Honores, J. L. C., Llanto, J. Q. (2021) expresan que los temas de estudio se eligen por los propios autores de la investigación y teniendo en cuenta la situación actual, así se pueden construir una variedad de estudios de métodos basados en casos, de manera que puedan hacer que la investigación sea más duradera y asertiva, del mismo modo destacan la selección de casos, la representación de la situación y la generalización es fundamental tener clara la organización, agrupación y explicación de la información recolectada.

4. PARTICIPANTES

Los participantes a los cuales se les realizará la entrevista está conformado por profesionales que actualmente desempeñan los roles de analistas de Gestión Humana y roles operativos. El rol de Analista de Gestión Humana tiene una relación directa con las funciones relacionadas con la gestión de los retiros de personal. A través de sus intervenciones, estos profesionales desarrollan e implementan de manera continua estrategias y prácticas orientadas a mejorar la retención del personal operativo del Call center. La inclusión de este rol en el estudio se justifica debido a su influencia y responsabilidad en la creación de estrategias que promuevan una retención efectiva, lo que constituye un criterio clave para su selección, siendo el principal criterio de inclusión.

Además, se llevará a cabo una serie de entrevistas con un grupo de asesores. El objetivo de estas entrevistas es identificar los diversos factores que influyen en la retención del talento dentro del entorno laboral. Esta información será crucial para comprender las dinámicas que afectan la permanencia de los colaboradores en la organización.

Al profundizar en las perspectivas de los asesores, esperamos obtener un panorama más amplio y completo sobre las estrategias y técnicas implementadas por el área de

Gestión Humana. Asimismo, buscaremos entender cómo estas prácticas son percibidas e interpretadas por el personal del área operativa de la compañía.

Este análisis nos permitirá no solo evaluar la efectividad de las políticas de retención actuales, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades para alinear mejor los enfoques de Gestión Humana con las necesidades y expectativas de los empleados.

5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La presente investigación se desarrollará a través de la implementación de entrevista semiestructurada, cuyo propósito es obtener información detallada sobre las técnicas y procedimientos empleados durante los procesos de retiro de personal en la compañía. Estos espacios de indagación permitirán explorar los elementos críticos que influyen en la toma de decisiones y en la aplicación de estrategias orientadas a la retención de empleados. Puga, J. V., & García, M. C. (2022) expresan que la entrevista semiestructurada nos permite obtener descripciones de una situación, comprendiendo e interpretando la experiencia de los participantes desde la perspectiva que emerge de la investigación partiendo de la interacción, generando la posibilidad de poder expresar situaciones desde la perspectiva de cada uno de los participantes y en sus propias palabras. Dicho esto, se posibilita al investigador poder acceder a la interpretación de los resultados y lo que significa todo el análisis obtenido, por eso, desde la epistemología se garantiza una construcción del conocimiento a través de la interacción de los participantes.

A través de estas entrevistas, se busca identificar y comprender los factores clave que deben considerarse para mejorar la efectividad de los esfuerzos de retención, así

como las mejores prácticas que puedan ser adoptadas para reducir la rotación y asegurar la estabilidad del personal en la organización.

Además, se implementará la técnica de observación participante, que consistirá en una interacción directa con los colaboradores. Esta metodología nos permitirá sumergirnos en el entorno laboral y observar de primera mano las dinámicas que se desarrollan entre los miembros del equipo durante la ejecución de la entrevista. El principal objetivo de esta técnica es identificar, a través de la observación, los factores esenciales que influyen en la forma en que los participantes generan sus respuestas durante las entrevistas y obtener información que sólo se obtiene con dicha técnica.

Esta observación nos permitirá entender mejor las emociones, actitudes y comportamientos de los colaboradores, lo cual enriquecerá nuestra interpretación de sus respuestas. A través de esta interacción, esperamos identificar patrones y factores que pueden influir en la retención del talento y en la percepción de las estrategias de Gestión Humana. Además, la observación participante nos proporcionará un contexto más profundo para analizar cómo las dinámicas del equipo y la cultura organizacional impactan en la experiencia de los empleados. Con esta información, podremos ofrecer recomendaciones más precisas y alineadas con las necesidades reales de los colaboradores

6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este análisis de la información se hace basado en un análisis narrativo, el cual hace un aporte a todo el carácter social, teniendo en cuenta, las percepciones de los colaboradores, las representaciones sociales, creencias, la cultura de algunas

organizaciones y que pueden permitir una mejor interacción y poder aportar en las relaciones sociales.

Vieira Salazar, J. A., & Echeverri Rubio, A. (2024) expresan que la comunicación entre el investigador y la comunidad existe una gran relación que permite indagar de una manera más a fondo la situación, comprender realidades de los participantes y que son expresadas de una manera más asertiva, acá es donde se puede interpretar la información relacionándola con la acción y el pensamiento de cada uno de ellos dando un nuevo enfoque de la realidad.

Estas narrativas de los participantes permiten generar un análisis, poder identificar fenómenos, reacciones de los participantes frente a un tema en específico y poder reconocer el impacto que puede generar la transformación en la sociedad, asumiendo la comprensión profunda de cada de estas dinámicas

Pérez Vargas, J. J., Nieto-Bravo, J. A., & Moncada Guzmán, C. J. (2022) también han expresado y ofrecido diferentes maneras para pensar, analizar y comprender la realidad como espacio de construcción entre los investigadores y participantes, así, da cabida a otras posibilidades para poder representar y comprender las diversas realidades situadas en diferentes contextos de acción en donde el sujeto está presente.

7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta las consideraciones éticas establecidas en la resolución colombiana 8430 de 1993 (69) que reglamenta la investigación en seres vivos.

Por las características del proyecto se catalogó como una investigación sin riesgo, los resultados obtenidos en este estudio no serán utilizados para fines distintos a los de describir los factores y algunas relaciones entre las variables.

El manejo de la información obtenida en este estudio es tratado con alta confidencialidad. Las intenciones del mismo están encaminadas a un ejercicio netamente académico

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En total, se entrevistaron ocho personas: cinco agentes operativos y tres analistas de gestión humana. Esta diversidad en los perfiles permite obtener una visión más completa sobre las estrategias de retención desde diferentes ángulos de la organización, el comportamiento observado durante las entrevistas revela una dinámica positiva y colaborativa entre los participantes, tanto agentes operativos como analistas de gestión humana.

Durante las entrevistas, se evidenció que los agentes operativos tienen una comprensión clara de las estrategias de retención que la empresa ha implementado. Este conocimiento sugiere que las comunicaciones internas son efectivas y que los colaboradores están informados sobre las iniciativas que buscan mantener su compromiso.

Se identificaron patrones en las respuestas de los operativos, donde el factor económico emergió como el aspecto más influyente en su decisión de permanecer en la empresa. La necesidad de una compensación justa y competitiva es una preocupación central para estos empleados, lo que subraya la importancia de revisar y ajustar las políticas salariales en la organización.

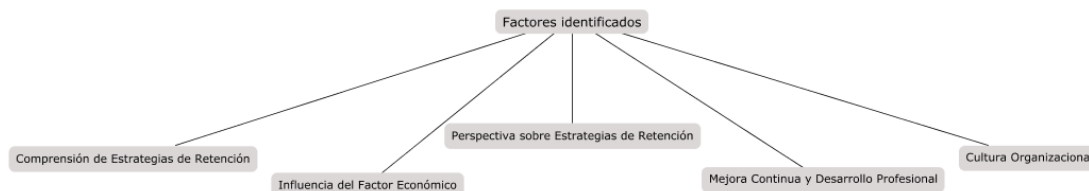
Las intervenciones de los agentes operativos durante las entrevistas fueron siempre respetuosas y colaborativas. Esto refleja un ambiente laboral positivo y un compromiso por parte de los colaboradores para contribuir a la mejora de las estrategias de retención.

Los analistas de gestión humana mostraron una actitud tranquila y relajada durante las entrevistas. Esto permitió que expusiera de manera clara y concisa la información necesaria para responder a las preguntas planteadas, esto permitió que expusiera de manera clara y concisa la información necesaria para responder a las preguntas

planteadas. Su comportamiento indica que están cómodos con el proceso y confiados en su conocimiento sobre las estrategias de retención. Además, el papel de los analistas de gestión humana es fundamental en este proceso, ya que su tranquilidad y claridad en la comunicación contribuyen a un entorno de confianza que puede facilitar la implementación de mejoras en las estrategias de retención.

A través de sus intervenciones, se logró captar su perspectiva sobre las estrategias de retención y cómo estas se alinean con las necesidades tanto de los empleados como de la organización en general. Su enfoque en el diálogo y la transparencia sugiere un compromiso hacia la mejora continua en la gestión del talento.

Factores identificados:



1. Comprensión de Estrategias de Retención:

Durante las entrevistas, quedó claro que los agentes operativos tienen una comprensión sólida de las estrategias de retención que la empresa ha implementado, lo que sugiere que las comunicaciones internas son efectivas. Los colaboradores están bien informados sobre las iniciativas que buscan mantener su compromiso, lo cual refuerza la idea de que una comunicación constante y clara es esencial para asegurar que los empleados se sientan conectados con la misión y los objetivos de la empresa. Según Rodríguez y González (2020), "la comunicación interna eficaz es un pilar fundamental para construir un clima organizacional positivo y fortalecer el compromiso de los empleados con la empresa". Este enfoque en la comunicación

continua permite que los empleados se mantengan alineados con los objetivos de la organización y refuerza su sentido de pertenencia.

El Participante 1 operativo menciona que

"La empresa constantemente nos recuerda que están pendientes de nosotros, ofreciendo dinámicas y opciones para sentirnos bien y motivados. Eso hace que uno se quede, porque es un reflejo de que la empresa se preocupa". Esta declaración refleja la importancia que los operativos otorgan a las iniciativas motivacionales, que no solo buscan aumentar la satisfacción, sino también consolidar el sentido de pertenencia y compromiso. De acuerdo con González (2020), "la motivación de los empleados está estrechamente ligada al sentido de pertenencia y al reconocimiento de que la empresa se preocupa por su bienestar". Las actividades de integración y las dinámicas que mencionan los participantes se alinean con este concepto, ya que refuerzan la conexión emocional de los empleados con la organización.

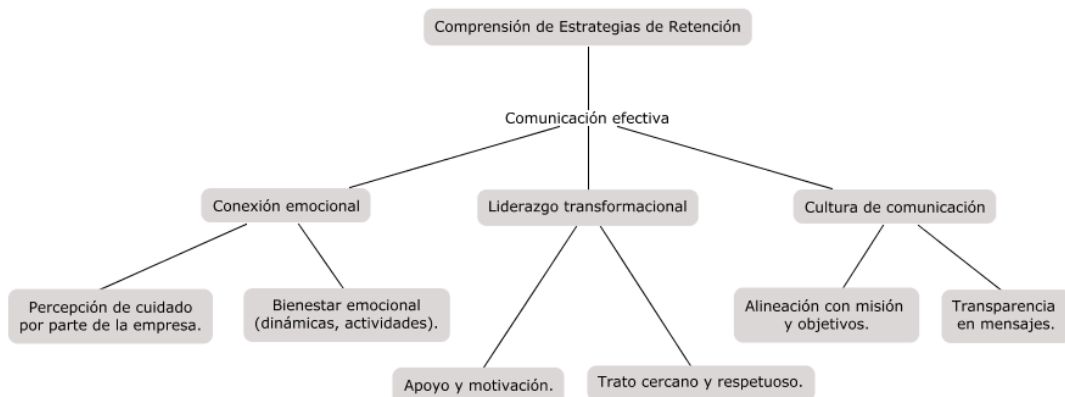
Por otro lado, el Participante 2 operativo comenta:

"He visto que las estrategias de retención, como las actividades y el buen trato de los líderes, nos ayudan a mantenernos comprometidos con la empresa. Es evidente que la empresa se preocupa por el bienestar del equipo".

En esta intervención, el participante destaca la influencia positiva de las actividades organizadas y el trato que reciben de los líderes, lo que refuerza la percepción de que la empresa se preocupa por su bienestar y está comprometida con su retención. Según Fernández (2020), "el liderazgo transformacional, basado en el apoyo y la motivación, crea una conexión emocional entre los empleados y la organización, siendo un factor determinante para el éxito y la retención del talento". Esto resalta cómo el trato de los líderes y su capacidad para involucrar y motivar a sus equipos pueden ser determinantes para la retención.

Además, tanto los agentes operativos como los analistas de Gestión Humana coinciden en la importancia de una buena comunicación con los líderes y supervisores. Las intervenciones adecuadas de los líderes, que logran comprender las necesidades de los empleados y responder de manera efectiva, son vistas como cruciales para la retención. La relación cercana con los líderes no solo es importante para resolver problemas laborales inmediatos, sino también para prevenir conflictos y asegurar que los empleados sientan que sus expectativas y preocupaciones son escuchadas. Es evidente que los líderes juegan un papel fundamental en la gestión de las expectativas salariales y en la creación de un ambiente laboral positivo que fomente la lealtad y el compromiso hacia la empresa.

Como afirma Álvarez (2020), "los líderes efectivos no sólo guían a sus equipos, sino que también fomentan un ambiente de confianza y respeto, lo que mejora la satisfacción y la retención del personal". Este enfoque en una comunicación abierta y un liderazgo empático resalta cómo estos factores contribuyen a la permanencia de los empleados en la organización.



2. Influencia del Factor Económico:

Durante las entrevistas con los agentes operativos, se identificaron patrones claros en cuanto a la importancia del factor económico en su decisión de permanecer en la empresa. La necesidad de una compensación justa y competitiva se destacó como una preocupación central para estos empleados, lo que subraya la relevancia de revisar y ajustar las políticas salariales de la organización. Es crucial que estas políticas reflejen el valor del trabajo de los empleados y el costo de vida actual.

Como expresó el Participante 1:

"La compensación siempre es un tema clave. Aunque la empresa tiene buenas estrategias de bienestar, la parte económica sigue siendo fundamental para que uno se quede. Las bonificaciones ayudan, pero siempre se quiere mejorar."

Este comentario resalta que, si bien las estrategias de bienestar son apreciadas, el salario sigue siendo un aspecto determinante para la retención.

De manera similar, el Participante 2 comentó:

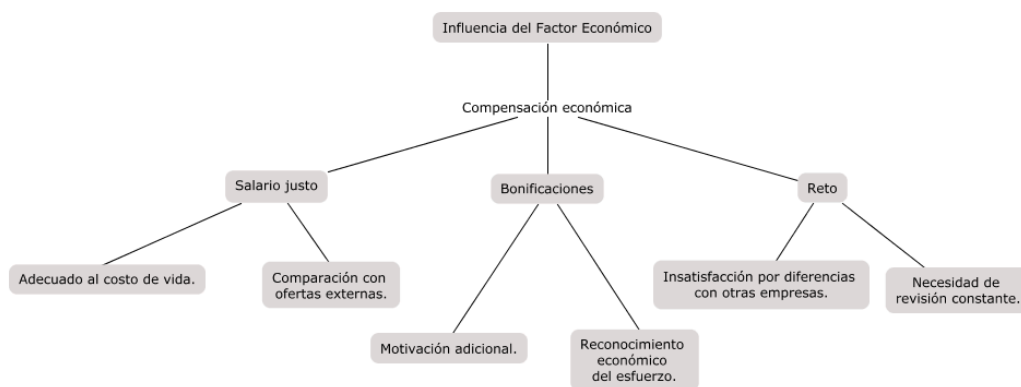
"El salario es un factor importante, si las condiciones salariales fueran mejores, probablemente muchos empleados estarían más motivados para quedarse."

Este testimonio confirma la necesidad de mejorar las condiciones salariales como una forma de aumentar la motivación y, por ende, la permanencia de los empleados.

Este hallazgo respalda la idea de que, aunque las bonificaciones y las iniciativas de bienestar son valoradas por los empleados operativos, la compensación económica sigue siendo un aspecto crítico de las estrategias de retención. A pesar de que factores como la flexibilidad, el bienestar y la cultura organizacional son importantes, hay una fuerte sugerencia de que un ajuste en los salarios podría ser decisivo para mejorar la retención, sobre todo en contextos donde los empleados tienen la posibilidad de recibir ofertas más atractivas de otras empresas.

En la observación, se pudo notar que, aunque los agentes operativos reconocen los esfuerzos de la empresa por generar un ambiente de bienestar, se sienten insatisfechos cuando comparan su compensación con las ofertas externas. Este fenómeno se refleja en el hecho de que muchos agentes mencionaron el deseo de recibir mejores beneficios salariales, especialmente cuando se enfrentan a ofertas laborales más competitivas fuera de la organización.

Este análisis también está respaldado por estudios previos que indican que la compensación sigue siendo uno de los principales motivadores para los empleados. Según Martínez (2021), "la compensación económica, en sus diversas formas, sigue siendo un factor determinante en la retención laboral, ya que no solo cubre las necesidades materiales de los empleados, sino que también refuerza su vínculo emocional con la organización." De esta manera, se confirma que el aspecto económico no solo es un factor de motivación, sino también un elemento fundamental para garantizar la permanencia de los empleados en la empresa. En este sentido, la necesidad de un ajuste salarial se presenta como un elemento clave en las estrategias de retención, lo que debe ser una prioridad en la planificación de recursos humanos dentro de la organización.



3. Perspectiva sobre Estrategias de Retención:

Durante las entrevistas con los analistas de Gestión Humana, se logró captar su perspectiva sobre las estrategias de retención, evidenciando cómo estas no solo buscan cumplir con una responsabilidad organizativa, sino también servir como una oportunidad para mejorar la cultura laboral en general. Los analistas destacaron que la retención debe verse desde un enfoque integral, que contemple tanto las necesidades de los empleados como los objetivos de la organización. Este enfoque proactivo permite que las estrategias de retención no sólo respondan a problemas inmediatos, sino que se anticipen a posibles riesgos de desvinculación, generando una cultura organizacional más adaptativa y resiliente.

Como comentó un Analista de Gestión Humana:

"Para nosotros, la retención no es solo una cuestión de mantener a los empleados, sino de crear un entorno donde se sientan valorados y entendidos. Por eso, utilizamos la herramienta ROL para identificar rápidamente a aquellos que puedan estar en riesgo de irse y tomar medidas antes de que eso suceda".

Este comentario refleja la importancia de utilizar herramientas como el ROL (Riesgo de Salida) para gestionar proactivamente la retención. Los analistas subrayan que la personalización de los planes de retención es clave, ya que cada empleado tiene un contexto y unas necesidades particulares que deben ser consideradas. De acuerdo con este enfoque, no existe un único plan de retención que funcione para todos, sino que cada estrategia debe adaptarse a la individualidad de cada trabajador.

En contraste, las entrevistas con los agentes operativos reflejaron un enfoque más centrado en las necesidades inmediatas y tangibles que afectan su permanencia en la empresa. Durante la observación, se notó una actitud receptiva por parte de los agentes operativos al hablar de sus expectativas salariales, bienestar y desarrollo profesional.

Como mencionó un Participante Operativo:

"Lo que realmente me hace quedarme es el ambiente de trabajo, el salario y que tengo la flexibilidad que necesito para equilibrar mi vida personal con la laboral. Si esas cosas se mantienen bien, yo estoy dispuesto a quedarme".

Este testimonio resalta que, para los empleados operativos, los factores inmediatos como el salario, la flexibilidad y el bienestar emocional son determinantes en su decisión de permanecer en la empresa. De hecho, en la observación, se evidenció un alto nivel de satisfacción con las actividades que la empresa realiza para mejorar el bienestar, pero también se destacó que la compensación económica sigue siendo la principal preocupación. Esta dualidad entre los beneficios intangibles y el aspecto económico resalta la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado entre ambos.

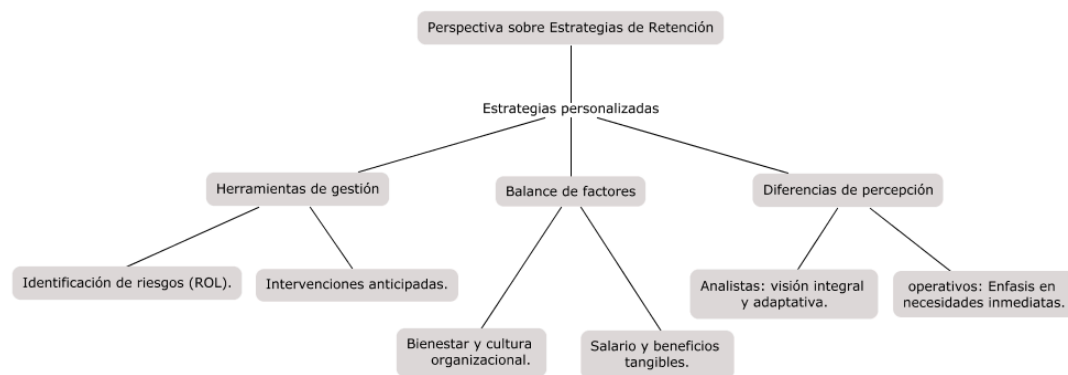
La observación mostró también que los agentes operativos se sienten motivados por la sensación de que la empresa los valora, como se expresó en los comentarios de los participantes:

"La empresa constantemente nos recuerda que están pendientes de nosotros, ofreciendo dinámicas y opciones para sentirnos bien y motivados. Eso hace que uno se quede, porque es un reflejo de que la empresa se preocupa."

Este sentimiento refuerza la importancia de las estrategias de bienestar y apoyo emocional, que si bien son valoradas, no sustituyen el deseo de una compensación justa y competitiva.

El enfoque de los analistas sobre la retención y la prevención de la desvinculación resuena con la teoría de Herzberg (2021), quien señala que la satisfacción de las necesidades básicas, como la seguridad laboral y el bienestar económico, es crucial para mantener el compromiso de los empleados. Además, el uso de herramientas como el ROL está en línea con la idea de un enfoque proactivo en la gestión del talento, que busca anticiparse a los problemas y adaptarse a las necesidades de los colaboradores antes de que estos se conviertan en motivos de deserción.

En conclusión, la combinación de un enfoque proactivo y personalizado con la identificación temprana de riesgos, como el que implementan los analistas de Gestión Humana, y la atención a factores inmediatos y tangibles que valoran los operativos, sugiere que las estrategias de retención deben adaptarse constantemente a las dinámicas de la empresa y las necesidades de los empleados. Este enfoque integral, donde la proactividad se combina con la personalización, fortalece la cultura organizacional y asegura que las estrategias de retención sean efectivas tanto a nivel global como individual.



4. Compromiso con la Mejora Continua, interacción proactiva y oportunidades de desarrollo:

El enfoque de la empresa en la mejora continua es fundamental para fortalecer la gestión del talento y asegurar una retención efectiva. Este compromiso se refleja en las intervenciones tanto de los analistas de Gestión Humana como de los empleados operativos, quienes muestran una disposición activa a participar en el proceso de mejora de las estrategias de retención. Los analistas destacan la importancia de un diálogo abierto y constante para ajustar las estrategias de acuerdo con las necesidades de los empleados.

Como indicó Participante 1 (Analista de Gestión Humana):

"Nos aseguramos de escuchar las preocupaciones de los operativos y de actuar en consecuencia, ya que creemos que solo a través del feedback constante podemos mejorar como empresa y satisfacer mejor las necesidades de nuestros empleados."

Este enfoque proactivo fomenta un entorno laboral inclusivo y adaptativo, donde se valoran las sugerencias y comentarios de los empleados, permitiendo que la organización se ajuste a las demandas cambiantes del equipo.

Este ambiente de mejora continua también se ve reflejado en la interacción respetuosa y colaborativa entre los operativos y los analistas. Durante las entrevistas, los operativos demostraron su disposición a expresar sus opiniones de manera respetuosa, lo que contribuye a un ambiente positivo y a un diálogo productivo.

Participante 2 (Operativo) expresó:

"Las oportunidades para compartir nuestras ideas con los líderes son claves. Nos sentimos parte del proceso y eso nos motiva a quedarnos, porque sabemos que nuestras opiniones cuentan."

Este tipo de interacción muestra cómo el respeto y la colaboración son esenciales para generar un sentido de pertenencia y para involucrar a los empleados en la toma de decisiones estratégicas, lo cual fortalece su compromiso con la organización.

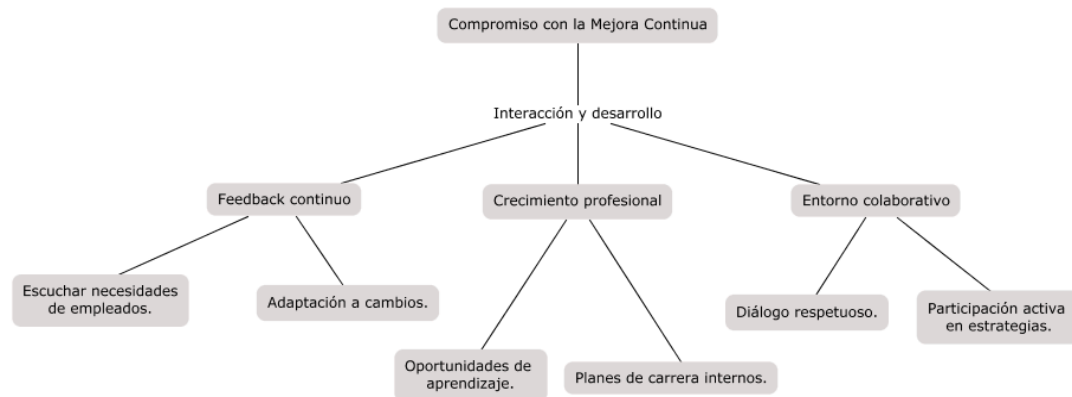
Asimismo, los operativos destacaron la importancia de contar con oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa. Muchos mencionaron que la posibilidad de crecer y adquirir nuevas habilidades sería un factor determinante en su decisión de quedarse.

Participante 3 (Operativo) comentó:

"Creo que si tuviera la oportunidad de avanzar y seguir aprendiendo en la empresa, eso me haría quedarme mucho más tiempo. La posibilidad de desarrollo es clave para sentir que estamos avanzando juntos."

Este testimonio resalta la importancia de invertir en el crecimiento profesional de los empleados, ya que les brinda una visión de futuro dentro de la organización. Según González y Ramírez (2022), "el desarrollo profesional y la capacitación son factores fundamentales para fortalecer el compromiso organizacional, ya que permiten a los empleados percibir oportunidades de crecimiento dentro de la empresa."

En conjunto, estos aspectos muestran que una gestión del talento proactiva, basada en el respeto mutuo, la colaboración y las oportunidades de desarrollo, no solo contribuye a un clima organizacional positivo, sino que también fortalece las estrategias de retención y fomenta el compromiso continuo de los empleados con la empresa.



5. Alineación con la Cultura Organizacional:

Los analistas de Gestión Humana han enfatizado en varias ocasiones la importancia de alinear las estrategias de retención con la cultura organizacional. Este enfoque no solo ayuda a mantener el compromiso de los empleados, sino que también asegura que las iniciativas sean coherentes con los valores y la misión de la empresa.

Como señaló un participante de Gestión Humana:

"Nos aseguramos de que todas nuestras estrategias de retención estén alineadas con la cultura que promovemos. La idea es que, si lo que hacemos refleja nuestros valores, los empleados estarán más comprometidos y serán más propensos a quedarse".

Este enfoque integral busca crear una conexión genuina entre los empleados y la organización, lo que, según Rodríguez y Martínez (2022), "ayuda a generar un compromiso personal y emocional que facilita la retención". La alineación de los objetivos organizacionales con los valores de los empleados fortalece la identidad colectiva y, por lo tanto, la lealtad de los colaboradores.

Además, durante las entrevistas con los operativos, muchos de ellos mencionaron su satisfacción con el entorno laboral, lo que se traduce directamente en una mayor lealtad hacia la empresa.

Un participante (Operativo) expresó:

"El ambiente de trabajo aquí es muy bueno, las relaciones entre los compañeros son agradables y siempre nos sentimos apoyados. Eso te da motivación para quedarte".

Este tipo de comentarios refuerza la importancia de un ambiente laboral positivo, donde las buenas relaciones interpersonales y un sentido de pertenencia fomentan el compromiso y la satisfacción laboral. Según González y Ramírez (2022), "un clima organizacional positivo, caracterizado por la cooperación y el apoyo mutuo, incrementa la satisfacción y la motivación de los empleados, lo que influye directamente en su deseo de permanecer en la empresa".

Asimismo, los empleados operativos resaltaron la relevancia de la flexibilidad horaria y el trabajo remoto como factores clave para mantener la motivación y la satisfacción en el entorno laboral. Varios participantes destacaron que la posibilidad de ajustar sus horarios y equilibrar mejor su vida personal y profesional es fundamental para su bienestar.

Un participante (Operativo) mencionó:

"La flexibilidad de horarios y el poder trabajar desde casa son un gran incentivo para quedarnos. Nos permite organizar nuestras vidas mejor, sin dejar de cumplir con el trabajo".

Estos comentarios confirman que las iniciativas de flexibilidad laboral son cruciales para mejorar la satisfacción de los empleados, y como menciona Peña (2022), "las condiciones laborales, como la flexibilidad, son factores que, aunque no motivan directamente, son esenciales para mantener una satisfacción mínima y evitar insatisfacción".

Este hallazgo también se alinea con la observación de que los empleados valoran significativamente las políticas que favorecen el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La satisfacción con el entorno laboral y la flexibilidad horaria refuerzan la idea de que un ambiente adaptativo y respetuoso de las necesidades personales puede ser un fuerte motivador para la retención, lo que confirma lo expresado por los participantes en cuanto a la importancia de estos factores.

En resumen, la alineación de las estrategias de retención con la cultura organizacional, el mantenimiento de un entorno laboral positivo y la implementación de medidas que favorezcan la flexibilidad y el bienestar de los empleados son elementos esenciales para fortalecer el compromiso y la lealtad hacia la empresa.



La observación de estas entrevistas resalta la importancia de mantener un diálogo abierto y respetuoso entre la organización y sus colaboradores. La claridad de los agentes operativos sobre las estrategias de retención y el enfoque colaborativo durante las entrevistas son indicadores positivos de la cultura organizacional.

Sin embargo, es esencial abordar de manera prioritaria el factor económico, ya que este se ha identificado como el principal motivador para los agentes operativos. Una revisión de las políticas salariales y beneficios podría ser una estrategia efectiva para mejorar la retención del talento.

Por ende, la flexibilidad parece ser un punto fuerte de la empresa, especialmente en un entorno como el de los call center, que como bien se sabe puede ser muy demandante. Esta flexibilidad es vista como una forma de demostrar que la empresa se preocupa por el bienestar de los empleados, lo que refuerza la fidelidad y reduce la rotación. Sin embargo, la importancia del salario sigue siendo un tema recurrente, lo que indica que, a pesar de los beneficios adicionales, la compensación económica sigue siendo un factor determinante.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, los estudios revisados evidencian que diversos factores influyen significativamente en la permanencia de los empleados en las organizaciones BPO. Entre estos factores, destacan tanto los aspectos personales como los organizacionales, tales como la motivación, el ambiente laboral, las oportunidades de crecimiento profesional y las condiciones económicas. Se identifica la importancia crucial de un entorno organizacional favorable y las oportunidades de desarrollo para reducir la rotación de personal y mejorar la productividad dentro de las funciones laborales.

El análisis de estos estudios resalta además la influencia de la satisfacción laboral en la intención de rotación, utilizando un enfoque cuantitativo robusto aplicable a teleoperadores. Asimismo, subraya la necesidad de implementar metodologías para identificar y minimizar las variables que incrementan la rotación en entornos de alto estrés como los call centers, estableciendo una conexión directa entre la estabilidad laboral y los costos adicionales derivados de la rotación.

Se concluye también que los costos asociados a la alta rotación son significativos, afectando tanto la economía como la productividad y eficiencia. Estos estudios sugieren que los factores motivacionales tienen un impacto más profundo en la rotación que los factores higiénicos, en línea con la Teoría de los dos Factores de Herzberg.

Asimismo, se identifica que entender detalladamente los factores que influyen en la rotación del personal es esencial para desarrollar estrategias efectivas que promuevan la retención de empleados, mejoren la productividad y reduzcan los costos asociados a la rotación en las organizaciones BPO. Estas investigaciones proporcionan una base sólida para futuras intervenciones y políticas organizacionales dirigidas a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados-

La empresa tiene un enfoque integral y multifacético para la retención de personal, que abarca desde el bienestar emocional y la flexibilidad laboral hasta el análisis de datos (ROL) para prevenir la rotación, sin embargo, el tema recurrente de la competitividad salarial y la mejora de los beneficios resalta la importancia de equilibrar las políticas de bienestar con una compensación adecuada para evitar la fuga de talento.

Las relaciones abiertas y transparentes entre los empleados y los líderes, así como el seguimiento constante de las estrategias de retención, parecen ser factores esenciales para crear un ambiente laboral positivo.

RECOMENDACIONES

En todas las entrevistas de los participantes, aunque los empleados y los analistas de Gestión Humana reconocen el valor de las estrategias de retención, también se mencionan áreas de mejora. Entre estas se incluyen la competitividad salarial, la posibilidad de aumentar la flexibilidad en términos de trabajo desde casa y la implementación de más beneficios educativos, para que no solo tengan la posibilidad de crecer de forma profesional sino personal.

A pesar de los esfuerzos realizados por la empresa para crear un ambiente laboral motivador, parece existir una relación, en que, para mejorar aún más la retención, se deben ajustar algunos aspectos como la compensación salarial y los beneficios. Las mejoras en estos aspectos ayudarían a la empresa a competir con otras organizaciones en términos de talento.

Por ende, las estrategias de retención en la empresa son vistas de manera positiva por la mayoría de los entrevistados, pero existen áreas de mejora, particularmente en lo relacionado con la compensación y la competitividad del tema salarial frente a otras ofertas que están en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguillón Jiménez, J. (2023). Propuesta para mejorar la calidad de vida laboral y reducir la rotación del personal en una empresa del sector BPO. Universidad Externado de Colombia.

Álvarez, P. (2020). *Liderazgo y gestión del talento humano: El rol de los líderes en la retención de empleados*. Editorial Universitaria.

Campo Meza, P. C. & Cueva Gayoso, C. O. A. (2023). Determinantes de la intención de contratar un BPO contable o financiero por empresas en Lima [Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Administración y Dirección de Negocios, Universidad de Lima]. Repositorio de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/19000>

Centeno Cox, A. J., & González Herrera, K. C. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso.

Cali Morán, V. A. 2019. La rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis).

Clavijo Castillo, 2021. La rotación de personal en los centros de atención telefónica: una revisión de literatura. Universidad Antonio Nariño. Bogotá, Colombia.

Creswell, J. W. (2013). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto*. SAGE

Florez, Díaz , 2020. Análisis de cargos operativos en una empresa de calzado teniendo en cuenta las normas de competencias laborales asociadas a los accidentes de trabajo. Corporación Universitaria Minuto de Dios

Fernandez Durán 2022. Estudio de la rotación en los Call Centers, Madrid, Icade Business School

Fernández, L. (2020). *Liderazgo transformacional y su impacto en la motivación organizacional*. Editorial Gestión Empresarial.

González, J. (2020). *La motivación organizacional: Un estudio de los factores que influyen en la retención de empleados*. Editorial Académica.

Herzberg, F. (2021). *La motivación en el trabajo: Teoría y práctica en las organizaciones*. Editorial Pearson.

González, J., & Ramírez, M. (2022). Gestión del talento humano: Estrategias para el d

Garcia Rodriguez, B. M., & Palacios Ramos, L. F. Principales factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación en una

organización del Sector de Business Process Outsourcing (BPO) de servicios de call center en el Perú desde la perspectiva de los teleoperadores. Caso: T-Contakto SAC.

Honores, J. L. C., & Llanto, J. Q. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786.

Lagos Villa, J y Marín Giraldo, Y. (2021). Causas de la rotación de personal en una línea de negocio de un Business Process Outsourcing –BPO-, Medellín. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. Lee Humphreys, Neil A Lewis, Katherine Sender, Andrea Stevenson Won, Integrating Qualitative Methods and Open Science: Five Principles for More Trustworthy Research*, *Journal of Communication*, Volume 71, Issue 5, October 2021, Pages 855–874.

Martínez, J. (2021). *Gestión estratégica de los recursos humanos: Enfoques contemporáneos para la retención de talento*. Ediciones de la Universidad de Barcelona.

Maxwell, JA (2012). *Diseño de investigación cualitativa: un enfoque interactivo*. Publicaciones SAGE.

Monsalve Lopera, L. (2019). Modelo predictivo para identificar factores que influyen en la rotación del personal en una organización del sector business process outsourcing (bpo) en Medellín.

Mora, Maigual, Alzate, Villamil, Collazos, 2023. Diseño del proceso de selección de personal para el cargo de asesor comercial en el canal de distribución contact center en la empresa TRS Partes S.A. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Pérez Vargas, J. J., Nieto-Bravo, J. A., & Moncada Guzmán, C. J. (2022). La investigación en contextos sociales y educativos desde métodos narrativos. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42).

Puga, J. V., & García, M. C. (2022). La aplicación de entrevistas semiestructuradas en distintas modalidades durante el contexto de la pandemia. *Revista Científica Hallazgos* 21, 7(1), 52-60

Qualitative Data Analysis and the Use of Theory. (2022). Cambridge Core. Recuperado de <https://www.cambridge.org>

Rodríguez-Rojas, 2019. Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Especialización en alta gerencia universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas, Colombia.

Soto, Chía, Londoño, 2022. Análisis y propuesta Para Disminuir La Rotación en el Contact Center BPO en el 2023. Universitaria Agustiniana, Bogotá, D.C desarrollo y la retención en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.

Peña, I. D. (2022). Motivación y desarrollo organizacional: Un enfoque integral. Editorial Universidad de Salamanca.

Rodríguez, M. A., & Martínez, C. J. (2022). Liderazgo y compromiso organizacional: Claves para la sostenibilidad empresarial. McGraw-Hill.

Saldana, J. (2016). El manual de codificación para investigadores cualitativos. SAGE

Vieira Salazar, J. A., & Echeverri Rubio, A. (2024). Estructura intelectual de la investigación sobre greenwashing: análisis bibliométrico y narrativo. *Revista Universidad y Empresa*, 26(46)

Walker Janzen, W. (2022). Una síntesis crítica mínima de las portaciones de los paradigmas interpretativo y sociocrítico a la investigación educacional. *Enfoques*, 34(2), 13-33.

ANEXOS



Hoja de cálculo de
Microsoft Excel

Pregunta	Respuestas - Participante 1	Respuestas - Participante 2	Respuestas - Participante 3	Respuestas - Participante 4	Respuestas - Participante 5	Dimensiones y Dimensiones	Forma	Recopilación de Datos	Aspectos Clave	Referencia Bibliográfica	
1. ¿Cómo describirías la experiencia general de trabajar en una empresa?	"Yo diría que es una experiencia muy interesante, porque me permite aprender mucho de los compañeros y de los clientes, y también me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es una experiencia muy interesante, porque me permite aprender mucho de los compañeros y de los clientes, y también me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es una experiencia muy interesante, porque me permite aprender mucho de los compañeros y de los clientes, y también me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es una experiencia muy interesante, porque me permite aprender mucho de los compañeros y de los clientes, y también me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es una experiencia muy interesante, porque me permite aprender mucho de los compañeros y de los clientes, y también me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es una experiencia muy interesante, porque me permite aprender mucho de los compañeros y de los clientes, y también me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	Dimensión: Experiencia de Participante 1	Forma: Entrevista	Recopilación de Datos: Entrevista	Aspectos Clave: Experiencia de Participante 1	Referencia Bibliográfica: [1]
2. ¿Qué opinas sobre el ambiente de trabajo en tu empresa?	"Yo diría que es un ambiente de trabajo muy agradable, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es un ambiente de trabajo muy agradable, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es un ambiente de trabajo muy agradable, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es un ambiente de trabajo muy agradable, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es un ambiente de trabajo muy agradable, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que es un ambiente de trabajo muy agradable, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	Dimensión: Ambiente de Participante 2	Forma: Entrevista	Recopilación de Datos: Entrevista	Aspectos Clave: Ambiente de Participante 2	Referencia Bibliográfica: [2]
3. ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción de tus compañeros de trabajo?	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mis compañeros es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mis compañeros es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mis compañeros es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mis compañeros es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mis compañeros es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mis compañeros es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	Dimensión: Satisfacción de Participante 3	Forma: Entrevista	Recopilación de Datos: Entrevista	Aspectos Clave: Satisfacción de Participante 3	Referencia Bibliográfica: [3]
4. ¿Qué opinas sobre el nivel de satisfacción de tu jefe/a?	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi jefe/a es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi jefe/a es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi jefe/a es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi jefe/a es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi jefe/a es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi jefe/a es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	Dimensión: Satisfacción de Participante 4	Forma: Entrevista	Recopilación de Datos: Entrevista	Aspectos Clave: Satisfacción de Participante 4	Referencia Bibliográfica: [4]
5. ¿Qué opinas sobre el nivel de satisfacción de tu empresa?	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi empresa es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi empresa es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi empresa es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi empresa es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi empresa es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	"Yo diría que el nivel de satisfacción de mi empresa es muy alto, porque me gusta mucho el ambiente de trabajo que se genera en la empresa."	Dimensión: Satisfacción de Participante 5	Forma: Entrevista	Recopilación de Datos: Entrevista	Aspectos Clave: Satisfacción de Participante 5	Referencia Bibliográfica: [5]

Pregunta	Respuesta Participante 1	Respuesta Participante 2	Respuesta Participante 3	Dilemas	Beneficios	Riesgos	Descripción del Futuro	Agenda Clara	Reflexión Metodológica
1. ¿Cuáles son los principales desafíos que afecta el equipamiento de Gestión Humana para atraer a personal operativo en la empresa, especialmente durante los procesos de reclutamiento?	¿Por qué los reclutadores están enfocados en el plan de carrera, mejorar la relación con el cliente, algunas veces de manera puntual, algunas veces de manera constante?	Seguir buscando entre personas y líderes, evaluar habilidades de desempeño y relaciones con el cliente, reflexionando a la cultura laboral.	Existencia de roles con funciones específicas en diferentes departamentos, generando un desafío de integración en el flujo de trabajo y de comunicación.	Participante 1 incluye ajustes logísticos, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres coinciden en el uso de herramientas digitales como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Comunicación empírica	Comprender la cultura laboral de la empresa de reclutamiento mediante un diálogo abierto y empático.	Perseguir la cultura laboral, mejorar la relación con el cliente, ajuste de estructuras.	HEG R. C. CRIDE, Comunicación Organizacional y (2018) (2019) y (2020) (2021) (2022) (2023) (2024) (2025) (2026) (2027) (2028) (2029) (2030) (2031) (2032) (2033) (2034) (2035) (2036) (2037) (2038) (2039) (2040) (2041) (2042) (2043) (2044) (2045) (2046) (2047) (2048) (2049) (2050) (2051) (2052) (2053) (2054) (2055) (2056) (2057) (2058) (2059) (2060) (2061) (2062) (2063) (2064) (2065) (2066) (2067) (2068) (2069) (2070) (2071) (2072) (2073) (2074) (2075) (2076) (2077) (2078) (2079) (2080) (2081) (2082) (2083) (2084) (2085) (2086) (2087) (2088) (2089) (2090) (2091) (2092) (2093) (2094) (2095) (2096) (2097) (2098) (2099) (2100)
2. Acciones para identificar mejor sobre el trabajo de los colaboradores	Uso de herramientas TIC para categorizar datos, análisis, modelado y otros. Implementación de programas de trabajo y otros.	Uso de herramientas TIC para categorizar datos, análisis, modelado y otros.	Uso de herramientas TIC, pero con un enfoque más en el análisis de datos y en la implementación de programas de trabajo y otros.	Participante 1 enfatiza el uso de herramientas TIC, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres destacan el uso de herramientas TIC como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Identificar y analizar los datos de los colaboradores para mejorar su experiencia y productividad.	Uso de herramientas TIC, implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.
3. Estrategias de reclutamiento en el mercado	Realización de actividades para atraer talento, especialmente en áreas de alta demanda, análisis de competencias, análisis de experiencia.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Participante 1 menciona la implementación de programas de trabajo y otros, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres coinciden en la implementación de programas de trabajo y otros como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Perseguir la cultura laboral de la empresa de reclutamiento mediante un diálogo abierto y empático.	Perseguir la cultura laboral, mejorar la relación con el cliente, ajuste de estructuras.	HEG R. C. CRIDE, Comunicación Organizacional y (2018) (2019) y (2020) (2021) (2022) (2023) (2024) (2025) (2026) (2027) (2028) (2029) (2030) (2031) (2032) (2033) (2034) (2035) (2036) (2037) (2038) (2039) (2040) (2041) (2042) (2043) (2044) (2045) (2046) (2047) (2048) (2049) (2050) (2051) (2052) (2053) (2054) (2055) (2056) (2057) (2058) (2059) (2060) (2061) (2062) (2063) (2064) (2065) (2066) (2067) (2068) (2069) (2070) (2071) (2072) (2073) (2074) (2075) (2076) (2077) (2078) (2079) (2080) (2081) (2082) (2083) (2084) (2085) (2086) (2087) (2088) (2089) (2090) (2091) (2092) (2093) (2094) (2095) (2096) (2097) (2098) (2099) (2100)
4. Iniciativas experimentales o prácticas en estrategias de reclutamiento	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Participante 1 menciona la implementación de programas de trabajo y otros, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres coinciden en la implementación de programas de trabajo y otros como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Perseguir la cultura laboral de la empresa de reclutamiento mediante un diálogo abierto y empático.	Perseguir la cultura laboral, mejorar la relación con el cliente, ajuste de estructuras.	HEG R. C. CRIDE, Comunicación Organizacional y (2018) (2019) y (2020) (2021) (2022) (2023) (2024) (2025) (2026) (2027) (2028) (2029) (2030) (2031) (2032) (2033) (2034) (2035) (2036) (2037) (2038) (2039) (2040) (2041) (2042) (2043) (2044) (2045) (2046) (2047) (2048) (2049) (2050) (2051) (2052) (2053) (2054) (2055) (2056) (2057) (2058) (2059) (2060) (2061) (2062) (2063) (2064) (2065) (2066) (2067) (2068) (2069) (2070) (2071) (2072) (2073) (2074) (2075) (2076) (2077) (2078) (2079) (2080) (2081) (2082) (2083) (2084) (2085) (2086) (2087) (2088) (2089) (2090) (2091) (2092) (2093) (2094) (2095) (2096) (2097) (2098) (2099) (2100)
5. Estrategias de reclutamiento en el mercado	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Participante 1 menciona la implementación de programas de trabajo y otros, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres coinciden en la implementación de programas de trabajo y otros como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Perseguir la cultura laboral de la empresa de reclutamiento mediante un diálogo abierto y empático.	Perseguir la cultura laboral, mejorar la relación con el cliente, ajuste de estructuras.	HEG R. C. CRIDE, Comunicación Organizacional y (2018) (2019) y (2020) (2021) (2022) (2023) (2024) (2025) (2026) (2027) (2028) (2029) (2030) (2031) (2032) (2033) (2034) (2035) (2036) (2037) (2038) (2039) (2040) (2041) (2042) (2043) (2044) (2045) (2046) (2047) (2048) (2049) (2050) (2051) (2052) (2053) (2054) (2055) (2056) (2057) (2058) (2059) (2060) (2061) (2062) (2063) (2064) (2065) (2066) (2067) (2068) (2069) (2070) (2071) (2072) (2073) (2074) (2075) (2076) (2077) (2078) (2079) (2080) (2081) (2082) (2083) (2084) (2085) (2086) (2087) (2088) (2089) (2090) (2091) (2092) (2093) (2094) (2095) (2096) (2097) (2098) (2099) (2100)
6. Uso de información de reclutamiento de calidad	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Participante 1 menciona la implementación de programas de trabajo y otros, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres coinciden en la implementación de programas de trabajo y otros como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Perseguir la cultura laboral de la empresa de reclutamiento mediante un diálogo abierto y empático.	Perseguir la cultura laboral, mejorar la relación con el cliente, ajuste de estructuras.	HEG R. C. CRIDE, Comunicación Organizacional y (2018) (2019) y (2020) (2021) (2022) (2023) (2024) (2025) (2026) (2027) (2028) (2029) (2030) (2031) (2032) (2033) (2034) (2035) (2036) (2037) (2038) (2039) (2040) (2041) (2042) (2043) (2044) (2045) (2046) (2047) (2048) (2049) (2050) (2051) (2052) (2053) (2054) (2055) (2056) (2057) (2058) (2059) (2060) (2061) (2062) (2063) (2064) (2065) (2066) (2067) (2068) (2069) (2070) (2071) (2072) (2073) (2074) (2075) (2076) (2077) (2078) (2079) (2080) (2081) (2082) (2083) (2084) (2085) (2086) (2087) (2088) (2089) (2090) (2091) (2092) (2093) (2094) (2095) (2096) (2097) (2098) (2099) (2100)
7. ¿Cuál es el mayor desafío en el reclutamiento de personal operativo en la empresa, especialmente durante los procesos de reclutamiento?	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Participante 1 menciona la implementación de programas de trabajo y otros, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres coinciden en la implementación de programas de trabajo y otros como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Perseguir la cultura laboral de la empresa de reclutamiento mediante un diálogo abierto y empático.	Perseguir la cultura laboral, mejorar la relación con el cliente, ajuste de estructuras.	HEG R. C. CRIDE, Comunicación Organizacional y (2018) (2019) y (2020) (2021) (2022) (2023) (2024) (2025) (2026) (2027) (2028) (2029) (2030) (2031) (2032) (2033) (2034) (2035) (2036) (2037) (2038) (2039) (2040) (2041) (2042) (2043) (2044) (2045) (2046) (2047) (2048) (2049) (2050) (2051) (2052) (2053) (2054) (2055) (2056) (2057) (2058) (2059) (2060) (2061) (2062) (2063) (2064) (2065) (2066) (2067) (2068) (2069) (2070) (2071) (2072) (2073) (2074) (2075) (2076) (2077) (2078) (2079) (2080) (2081) (2082) (2083) (2084) (2085) (2086) (2087) (2088) (2089) (2090) (2091) (2092) (2093) (2094) (2095) (2096) (2097) (2098) (2099) (2100)
8. Acciones para mejorar el reclutamiento de personal operativo	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Participante 1 menciona la implementación de programas de trabajo y otros, Participante 2 reflexiona sobre la cultura laboral, Participante 3 se enfoca en la implementación de soluciones para el reclutamiento.	Los tres coinciden en la implementación de programas de trabajo y otros como herramienta principal para identificar talentos de calidad.	Implementación de programas de trabajo y otros.	Perseguir la cultura laboral de la empresa de reclutamiento mediante un diálogo abierto y empático.	Perseguir la cultura laboral, mejorar la relación con el cliente, ajuste de estructuras.	HEG R. C. CRIDE, Comunicación Organizacional y (2018) (2019) y (2020) (2021) (2022) (2023) (2024) (2025) (2026) (2027) (2028) (2029) (2030) (2031) (2032) (2033) (2034) (2035) (2036) (2037) (2038) (2039) (2040) (2041) (2042) (2043) (2044) (2045) (2046) (2047) (2048) (2049) (2050) (2051) (2052) (2053) (2054) (2055) (2056) (2057) (2058) (2059) (2060) (2061) (2062) (2063) (2064) (2065) (2066) (2067) (2068) (2069) (2070) (2071) (2072) (2073) (2074) (2075) (2076) (2077) (2078) (2079) (2080) (2081) (2082) (2083) (2084) (2085) (2086) (2087) (2088) (2089) (2090) (2091) (2092) (2093) (2094) (2095) (2096) (2097) (2098) (2099) (2100)

2.

Entrevista - Rol Analista de Gestión Humana.

1	¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza el departamento de Gestión Humana para retener al personal operativo en la empresa, especialmente durante los procesos de retiro?
2	¿Qué acciones específicas implementan para identificar a los empleados que podrían estar en riesgo de desvinculación?
3	¿Cómo evalúan la efectividad de las estrategias de retención que aplican actualmente en los procesos de retiro?
4	¿De qué manera involucran a los supervisores o gerentes en las estrategias de retención del personal durante el proceso de salida?
5	¿Cuáles son las principales dificultades que han enfrentado al implementar estrategias de retención, y cómo las han superado?
6	¿Cómo utilizan la información obtenida en las entrevistas de salida para mejorar las prácticas de retención y evitar futuros retiros?
7	¿Han notado alguna tendencia o patrón en los motivos por los cuales los empleados optan por retirarse, y cómo adaptan sus estrategias en función de estos hallazgos?

8	¿Qué acciones preventivas implementan para minimizar la rotación de personal antes de que un empleado llegue a considerar la desvinculación?
---	--

Entrevista - Rol Operativo.

1	¿Cómo describirías tu experiencia general con las estrategias de retención de la empresa?
2	¿Sientes que las iniciativas de retención son efectivas? ¿Por qué?
3	¿Cuáles consideras que son las estrategias de retención más destacadas que ha implementado la organización?
4	¿Las estrategias de retención han influido en tu motivación y satisfacción laboral? Si es así, ¿cómo?
5	¿Qué tipo de incentivos, beneficios o planes de desarrollo consideran más efectivos para fomentar la permanencia del personal?

6	¿Qué cambios o mejoras propondrías en las estrategias de retención actuales?
7	¿Hay alguna estrategia que hayas visto en otras organizaciones que crees que podría ser beneficiosa aquí?
8	¿Hay factores específicos que podrían hacerte reconsiderar tu permanencia en la empresa?
9	¿Qué factores internos o externos suelen influir más en la decisión de un empleado para quedarse o retirarse de la compañía?