



Optimizando la Permanencia del Personal en Teleperformance: Propuestas Efectivas de Gestión

Humana

Karen Carlina Oquendo

María Fernanda Vasco López

Daniela Londoño Echeverri

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Bello (Antioquia)

Administración de Empresas

noviembre de 2024

Optimizando la Permanencia del Personal en Teleperformance: Propuestas Efectivas de Gestión

Humana

Karen Carlina Oquendo

María Fernanda Vasco López

Daniela Londoño Echeverri

Trabajo de investigación e innovación presentado como requisito para optar al título de

Administrador de Empresas

Asesora

Andrea Carolina Betancur Duque

Docente

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Bello (Antioquia)

Administración de Empresas

noviembre de 2024

Dedicatoria

A nuestras familias, quienes, con su amor inagotable, su apoyo incondicional y su infinita paciencia, han sido la base sólida sobre la cual hemos construido cada paso en nuestra vida. Gracias por su confianza en nosotras, incluso en los momentos más desafiantes, y por enseñarnos con su ejemplo el valor de la dedicación y la perseverancia.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a quienes nos acompañaron en este recorrido. A nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y guiarnos en cada paso; a nuestros amigos, por su compañía y aliento constante; y, especialmente, a nuestras familias, por su comprensión y apoyo inquebrantable durante todo este proceso. Sin ustedes, este logro no habría sido posible. Gracias por estar siempre a nuestro lado.

Contenido

1. Resumen	7
2. Abstract.....	8
3. Introducción.....	9
CAPÍTULO I	10
4. Planteamiento del Problema	10
6.1 Descripción del Problema	10
6.2 Formulación del Problema.....	10
5. Objetivos	11
7.1 Objetivo General	11
7.2 Objetivos Específicos.....	11
6. Justificación.....	12
CAPÍTULO II	14
7. Marco Referencial.....	14
9.1 Marco Conceptual.....	14
9.2 Marco Contextual	15
9.2.1 Local	15
9.2.2 Local	16
9.2.3 Regional.....	16
9.2.4 Regional.....	18
9.2.5 Nacional	19
9.2.6 Nacional	20
9.2.7 Internacional	21
9.2.8 Internacional	22
9.3 Marco Legal.....	24
9.3.1 Políticas Institucionales de Teleperformance	24
9.3.1.1 Políticas de Trabajo.....	24
9.3.1.2 Políticas de Compensación y Beneficios	25
9.3.1.3 Políticas de Licencias Remuneradas.....	26
9.3.1.4 Políticas de Política Horas Extras, Trabajo Nocturno, Dominical y Festivos	29

9.3.2	Responsabilidad Social Corporativa	31
9.4	Marco Teórico	32
9.4.1	Fundamentos Teóricos Rotación de Personal.....	32
9.4.2	Estrategias Para Mitigar la Rotación de Personal	38
9.5	Diseño Metodológico	45
9.5.1	Línea de Investigación Institucional.....	45
9.5.2	Eje Temático.....	46
9.5.3	Enfoque de Investigación y Paradigma Investigativo Mixto	47
9.5.4	Diseño No Experimental.	47
9.5.5	Alcance Exploratorio	48
9.5.6	Población.....	50
9.5.7	Tamaño de Muestra.....	50
9.6	Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Datos.....	51
9.6.1	Instrumentos de Recolección de Datos	51
9.6.2	Instrumentos de Análisis de Datos:	52
9.6.3	Análisis y Tratamiento de Datos.	53
9.7	Plan de Acción del Proyecto.....	54
9.8	Resultados Y Discusiones	56
9.8.1	Objetivo 1.....	56
	Identificar los aspectos teóricos que fundamentan el tema de rotación de personal en la organización. 56	
9.8.2	Objetivo 2:.....	60
	Diagnosticar las percepciones que evidencian los empleados de Teleperformance.	60
9.8.3	Objetivo 3.....	65
10.	Conclusiones	68
11.	Referencias.....	71
12.	Anexos.....	78

1. Resumen

El presente trabajo expone como propuesta, realizar planes de acción enfocados en la disminución de la rotación de personal en Teleperformance. Analizando los factores principales que inciden en el índice de rotación, tales como el clima laboral, la satisfacción de los empleados y las oportunidades de desarrollo, los cuales afectan directamente el funcionamiento y la estabilidad de la empresa.

La rotación excesiva no solo representa gastos adicionales para la organización, sino que también puede resultar en la fuga de información corporativa, afectar el sentido de pertenencia de los empleados y disminuir la cohesión del equipo. A través de la identificación y abordaje de estos factores, se busca implementar estrategias que promuevan un ambiente laboral más estable y un equipo de trabajo comprometido, generando beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa.

Palabras clave: Empleados, rotación de personal, clima laboral, estrategias, percepciones, Teleperformance.

2. Abstract

This work presents as a proposal, making action plans focused on reducing personnel turnover in Teleperformance. Analyzing the main factors that affect the turnover rate, such as the work environment, employee satisfaction and development opportunities, which directly affect the operation and stability of the company.

Excessive turnover not only represents additional costs for the organization, but can also result in the leakage of corporate information, affect employees' sense of belonging, and decrease team cohesion. By identifying and addressing these factors, we seek to implement strategies that promote a more stable work environment and a committed work team, generating benefits for both employees and the company.

Keywords: Employees, staff turnover, work environment, strategies, perceptions, Teleperformance.

3. Introducción

Por medio de este trabajo se pretende presentar la propuesta de planes de acción para la rotación de personal, identificando factores que involucren directamente el funcionamiento de la empresa, logrando reducir la rotación de personal dentro de la organización.

Se abordarán las principales causantes que presenta este índice con una respectiva solución, ya que esto impacta el clima laboral. Así como en cualquier gestión de recursos humanos, controlar el índice de rotación de personal es una de las gestiones más importantes para Teleperformance, aunque exista un nivel en que esta tasa se considera normal, tener un índice de rotación demasiado alto puede convertirse en gastos innecesarios para la organización, además, permite fugas de información corporativa y poco sentido de pertenencia.

CAPÍTULO I

4. Planteamiento del Problema

6.1 Descripción del Problema

Teleperformance es una empresa global de servicios de negocios digitales y líder en soluciones de servicio al cliente a nivel mundial. Con más de 410 000 personas inspiradas y apasionadas que hablan más de 300 idiomas, la escala global y presencia local les permite ser la fuerza del bien en el apoyo a las comunidades, clientes y el medio ambiente.

Tras la adquisición de Teledatos en el año 2010, Teleperformance comenzó a operar en Medellín y luego expandió sus servicios en Bogotá, atendiendo las necesidades de grandes multinacionales de los sectores salud, transporte, energía, alimentos, servicios, entretenimiento, entre otros; y jalonando de manera importante uno de los sectores estratégicos para el crecimiento de la economía en Colombia a mediano y largo plazo. La compañía se destaca hoy en día por la prestación de servicios en Colombia, así como en los mercados Nearshore (Estados Unidos) y Offshore (España) (Teleperformance, S.f).

En Teleperformance hay un vacío del tema de rotación, ya que, desde la perspectiva de recursos humanos, la rotación de personal traduce el nivel en que se reemplaza a los empleados de una organización. Este índice mide el número de personas que ingresan y egresan de la empresa. Esto refiere a enfocarse hacia los valores de las personas que se retiran voluntariamente.

6.2 Formulación del Problema

¿Cuáles serían las estrategias que minimizan el nivel de la rotación en Teleperformance?

5. Objetivos

7.1 Objetivo General

Diseñar estrategias que minimicen el nivel de la rotación en la empresa Teleperformance.

7.2 Objetivos Específicos

- Identificar los aspectos teóricos que fundamente el tema de rotación de personal en la organización.
- Diagnosticar las percepciones que evidencian los empleados de Teleperformance.
- Evaluar estrategias a nivel empresarial que permiten la especificidad propia a Teleperformance.

6. Justificación

Se hará esta investigación en Teleperformance, ya que se tiene una relación directa, teniendo en cuenta que hay una estudiante que labora en el área de recursos humanos y se evidencia que la rotación de personal es uno de los factores más importantes y de gran impacto en la organización. Se quiere entregar a la empresa una posibilidad de estrategias por medio del estudio académico con el fin de mitigar la rotación de personal.

Este trabajo se hace con el fin académico, ya que según las respectivas validaciones la rotación de personal es importante en Teleperformance porque en el área de recursos humanos es uno de los factores que permite conocer las inconsistencias presentadas dentro de las campañas para la que Teleperformance presta los servicios.

Esto tiene unos efectos negativos en el buen funcionamiento de la empresa y llegados a ese punto será muy importante para analizar las causas que están ocasionando ese alto porcentaje de rotación y tomar las medidas necesarias para reducirlo, donde se conoce la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados de cada uno de los departamentos de la empresa, que permitirá abordar los elementos que se tenían olvidados o los cuales no se encuentran suficientemente considerados. El control de estos permitirá crear vínculos con la empresa y hacer crecer en los empleados un sentido de pertenencia, que permita mejorar el desempeño individual, que correctamente seguido tiene un gran impacto positivos.

Las implicaciones de la rotación del personal no solo afectan de manera directa la operación, sino que también generan una pérdida significativa para la compañía en gastos de prestaciones y seguridad sociales.

CAPÍTULO II

7. Marco Referencial

9.1 Marco Conceptual

Empleados: Tener un trabajo dedicado a la producción de bienes y servicios definidos en el Sistema de Cuentas Nacionales y que sea remunerado o que, a pesar de no dar lugar a remuneración, se trate de una actividad cuyos productos tengan un valor en el mercado (Neffa et al., 2005).

Rotación de Personal: “Relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo” (Pérez, 2013).

Clima Laboral: “Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa” (Olaz, 2009).

Estrategias: Las organizaciones seleccionan e implementan estrategias de calidad en pro de la satisfacción del cliente y el logro de ventajas competitivas. La justificación de la implementación, el mantenimiento y la mejora de la estrategia de calidad representa un reto para el profesional de la calidad. (Ramírez, 2016).

Percepciones: “Proceso simple es un proceso simple en el estímulo de la información” (Estrategias Empresariales & I Congreso Internacional, 2016).

Teleperformance: “Empresa multinacional que se enfoca en ser un socio de tercerización y brinda servicios con el cobro de deudas, telemarketing, administración en relación con los clientes y comunicación” (Zúñiga, 2020).

9.2 Marco Contextual

9.2.1 Local

El artículo titulado El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers desarrollo un estudio de caso en una empresa que aplica el modelo antes mencionado, su objetivo principal es evidenciar los motivos que ocasionan el aumento de la rotación de personal en el área de contact center.

El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers.

El índice de rotación en los call center es el indicador que nos permite determinar la cantidad de empleados que entran y salen de la empresa en un periodo de tiempo determinado, el porcentaje de rotación mide cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios, los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante.

Se puede determinar que la rotación de personal tiene una relevancia significativa en los costos de funcionamiento de un contact center, la pérdida de productividad del área causada por la deserción de un agente, ocasiona sobre costos que deben ser estimados y cubiertos para superar las contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las estrategias planteadas (Toro Álvarez, 2015).

9.2.2 Local

El trabajo anterior da referencia a solucionar el problema reflejado en la empresa de productos ramo, acerca de la alta rotación comercial con los gestores punto de venta (entregadores) y determinar cuál es el factor detonante de esta problemática y ofrecer posibles soluciones para disminuir el índice. También se mencionan las actividades realizadas durante la duración de la práctica, en las que se evidencian mediante fotografías e imágenes algunos informes vividos en el área comercial de la empresa para medir y mostrar cifras positivas de las ventas diarias, para alcanzar los objetivos propuestos (Muñoz, 2021).

Por consiguiente, la rotación de personal en la empresa Ramo se tiene una falencia en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional y en cuanto a la cadena de abastecimiento también, se maneja poca logística a la hora de la entrega con los trabajadores que se encargan de dicho proceso.

9.2.3 Regional

El documento titulado factores de retiro y permanencia de los empleados. El caso de una empresa de alimentos de Antioquia ejecutado por Julio Enrique Galindo Arango, realizó una

investigación en las empresas de Antioquia, analizándolas desde el punto de vista social donde su objetivo común es fomentar las buenas relaciones comerciales que permitan el crecimiento del negocio.

Para que las organizaciones cumplan a cabalidad con el objetivo antes indicado se tornan en pro al bienestar de los empleados, mejorando los procesos en las diferentes áreas de trabajo, capacitando constantemente a los empleados, fomentando buenas relaciones interpersonales y brindándoles diferentes incentivos para que los empleados se sientan felices y tengan un mejor rendimiento laboral. Es por esta razón que las empresas deben tener muy presente el tema de la rotación de personal y brindarles una excelente estabilidad y clima laboral a los colaboradores para evitar renuncias excesivas por personal insatisfecho, sobrecostos y reprocesos para la empresa.

Para concluir, partiendo de la investigación realizada se detectó que la organización pese a que tiene manual de funciones y el área de bienestar estructurada; no está cumpliendo con el objetivo de mitigar la rotación de personal. Puesto que los líderes no están sincronizados con los equipos de trabajo generando una fluctuación en las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva que todo conlleva a la desmotivación de estos y a una mala imagen tanto de los líderes como de los directivos de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto se propone lo siguiente:

- Implementar la flexibilización de los horarios de trabajo donde se permita mantener una balanza entre la vida personal y laboral de cada uno de los empleados.

- Utilizar métodos que incentiven la empatía entre los colaboradores y los líderes de las dependencias de trabajo para generar lazos de confianza y fortaleciendo el trabajo en equipo.
- Mejorar los procesos de selección de personal y de formación, teniendo en cuenta las habilidades técnicas y blandas de cada persona. Esto le permitirá a la organización identificar los empleados ideales para cada puesto de trabajo y evitar despidos por la no conformidad en su rendimiento laboral. (Galindo, 2020).

Según lo expuesto anteriormente, se considera que para Teleperformance es importante mantener un excelente clima laboral y fomentar buenas relaciones interpersonales entre los empleados, que permitan contribuir con los objetivos propuestos en el presente trabajo.

9.2.4 Regional

En la perspectiva de una economía mundial altamente competitiva, las firmas de auditoría entran a jugar un papel preponderante en el seguimiento a los procesos y en la determinación de estrategias que permitan trazar el camino más expedito para el alcance de los objetivos y metas de cualquier organización que quiera demostrar que se rige por el cumplimiento de la normativa legal en cualquier país del mundo. Así las cosas, para el ejercicio eficiente de los principios de la auditoría como organizaciones competitivas, éstas deben reinventarse con fundamento en la dirección estratégica, para asumir una dinámica organizacional que les permita asegurar al trabajador talentoso, disponiendo un ambiente de armonía, con elevados niveles de satisfacción laboral, para que aquel empleado que es clave en sus funciones para la dinámica operacional, se sienta a gusto, plenamente identificado con los

principios en que se sustenta la empresa, de manera que garantice su permanencia al interior de la organización, minimizando los riesgos y proyectando una imagen de confianza ante sus clientes externos (Smith, 2016).

En el presente artículo se hicieron varios casos de estudio y se concluye que también uno de los problemas con el tema de rotación de personal es la evaluación de clima laboral, donde se realizan encuestas periódicas donde se evaluó el nivel de satisfacción de los empleados e identificar áreas de mejora en las empresas.

9.2.5 Nacional

El documento factores de rotación de personal en empresas del sector retail moda Cueros Vélez (regional Bogotá), desarrollado por Nidya Johana Quevedo Espinosa, menciona como las empresas han estado expuestas en todo momento a la rotación del personal ocasionados por factores internos y externos de las mismas. Un ejemplo considerable fue el COVID-19 que afectó la producción y comercialización de bienes y servicios a nivel mundial. Adicionalmente, como esta situación perjudica a la compañía en temas económicos, administrativos, clima laboral y relaciones interpersonales, por lo que es indispensable tener presente los antecedentes históricos de la compañía, la reinención tecnológica y las nuevas ideologías de los empleados millennials.

Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es determinar cuáles son los motivos asociados a la rotación de personal en la empresa Cueros Vélez S.A.S., regional Bogotá, Colombia, por medio de un cuestionario realizado a los trabajadores de manera anónima para una mayor

transparencia y confianza en el proceso. Así mismo exponer referentes teóricos que defienden y soportan la problemática antes ilustrada.

Finalmente, el análisis de investigación mostro que la rotación de personal en la empresa Cueros Vélez S.A.S., regional Bogotá se debe a que ha realizado constantes terminaciones de contrato donde el mayor porcentaje de empleados son del cargo de asesores de venta y bodega. También arrojó que la pandemia generó una crisis financiera muy elocuente en la empresa, lo que causó el cierre operativo de las tiendas a nivel nacional y obligó a organizaciones situadas en zonas como Bogotá a realizar despidos masivos de los empleados. A pesar de estas dificultades y decisiones de la empresa, el cuestionario arrojó que hay empleados que renuncian de manera voluntaria y el factor más representativo es el agotamiento por la extensión horaria. Por lo que la empresa debe hacer un análisis y replantear los horarios de trabajo para mitigar este origen teniendo en cuenta las nuevas generaciones, los respectivos cargos de las diferentes áreas de trabajo y la flexibilidad horaria. (Quevedo, 2020).

Después de analizar esta investigación, se concluye que será muy importante tener en cuenta la flexibilidad de los horarios de trabajo en Teleperformance y demás aspectos relevantes que son expuestos en dicha indagación, para lograr los resultados esperados de nuestra investigación.

9.2.6 Nacional

Este trabajo procura efectuar un estudio de caso, que busca indagar los motivos del aumento de la rotación del personal, en una empresa con modelo Teal, usando como instrumento la entrevista semiestructurada, en una muestra tomada del personal retirado que comprende diferentes áreas de la organización. Identificando los factores que permitan abordar las causas del aumento en la rotación del

personal en los últimos dos años. Considerando las particularidades de la organización, la cual está fundamentada en el modelo teal, carece de instalaciones y toda la operación se realizan de manera virtual. Además, la evaluación del clima laboral da a conocer aspectos como desbalance entre la vida familiar y la laboral, las cuales están estrechamente relacionadas con la rotación, el teletrabajo que conlleva un alto estrés laboral y la cultura organizacional flexible, basada en la autogestión que se torna en ocasiones confusa para los colaboradores. El estudio de campo se realizará en la empresa mencionada dedicada a la sostenibilidad y medio ambiente, la cual desarrolla proyectos de compensación y consultoría en el territorio colombiano, es en este contexto donde se validan las hipótesis planteadas. Se propone ahondar en la investigación con el fin identificar las causas por las cuales se da el aumento de la rotación del personal (Jaramillo, 2021).

Se concluye que la rotación en Colombia se incluyen ciertos factores como salarios competitivos, equilibrio tanto en la vida laboral como personal, es por tanto que las empresas que ofrecen condiciones atractivas tienden a retener a sus empleados por más tiempo.

También en cuanto a la economía, la situación económica de un país también puede tener un impacto significativo en la rotación de personal, por ejemplo, durante los periodos de recesión es posible que las empresas deban de reducir personal, lo que puede aumentar la rotación.

9.2.7 Internacional

El documento rotación de personal en los Call Center de Mérida, Yucatán, México, desarrollado por Carlos Leyva Morales, Raúl Vela Manzanilla y Karén Brangel Xool, esboza como objetivo principal identificar la rotación del personal por medio de un diseño transversal descriptivo por medio de una

cédula de entrevista semiestructurada para los empleados y un formato de entrevista para los altos directivos del área de operaciones.

Después de aplicar las entrevistas se evidencia que las causas de la rotación de personal para los Call Center de Mérida, Yucatán, México son el salario, el direccionamiento estratégico por parte de los superiores, el reconocimiento de los empleados y la motivación.

Se concluye en la investigación de las empresas que la forma de medir el rendimiento laboral de sus empleados es a través de las llamadas que reciben y los tiempos por cada una de ellas, también que los empleados están insatisfechos con los salarios que reciben pese a que ganan un valor superior al salario mínimo, en los Call Center los empleados tienen horarios de medio tiempo y esto hace que no sea muy atractivo para ellos y prefieran un turno completo, de igual manera ven que las funciones de su cargo son muy rutinarias lo que genera desmotivación para la ejecución de las mismas. En las empresas se mostró que había muchos empleados que eran jóvenes, lo que conlleva a ser cada vez más difícil retenerlos y satisfacer sus requerimientos (Leyva et al., 2016).

Para concluir, la investigación da una visión de lo que se puede tener en cuenta para evitar la desmotivación de los trabajadores en Teleperformance y a su vez proponer mejoras para evitar la rotación de personal en dicha empresa.

9.2.8 Internacional

En la empresa transaccional Gilat to Home Perú S. A. (Gilat) hace doce años está presente en el mercado, es encargada de brindar soluciones sobre servicios de telecomunicación en zonas rurales a

empresas del sector público y privado, así como a empresas internacionales del mismo grupo. En la actualidad está integrada por 119 colaboradores que tienen una edad promedio de 34 años, son profesionales universitarios y técnicos en las especialidades de Ingeniería, Contabilidad, Administración, entre otras. En los últimos tres años, Gilat presenta un alto índice de rotación que alcanza el 98%. Con la finalidad de revertir esta situación se han implementado varias acciones que han mejorado las condiciones de trabajo y han significado algunos cambios positivos para los colaboradores, pero no ha disminuido el índice de rotación. Como profesionales del área de Recursos Humanos, consideramos que el índice de rotación es parte de los indicadores que se contemplan dentro de nuestra gestión, por lo que ofrecemos una propuesta de mejora en nuestras organizaciones utilizando este indicador. La investigación es de tipo cualitativa y tiene como objetivo identificar y analizar las causas internas que influyen en la rotación laboral de los colaboradores de Gilat, así como diseñar una propuesta de gestión. Para tener esta información se han aplicado entrevistas de diagnóstico a veintinueve colaboradores que trabajan actualmente en la organización. Cabe destacar que la información de las entrevistas de salida que corresponden al período 2010-2012.

El análisis e interpretación de estos datos han sido tomados de los modelos teóricos descritos por Idalberto Chiavenato y Frederick Herzberg, diferenciando las causas internas de rotación en función a la satisfacción del factor higiénico y del factor motivacional. Los resultados obtenidos son el punto de partida para la propuesta de mejora que diseñamos con el objetivo de proveer un plan que contribuya a la gestión del índice de rotación laboral, el diseño de estrategias enfocadas en oportunidades de desarrollo, prácticas de comunicación interna y revisión de las remuneraciones. Asimismo, esperamos preparar a los colaboradores para asumir futuros retos y acompañarlos en el proceso, mantenerlos motivados y obtener el compromiso con la organización a mediano y largo plazo (Colmenares & Garay, 2013).

9.3 Marco Legal

Existen leyes, normas y políticas a nivel compañía, en este caso Teleperformance tiene las políticas que ayudara con los procesos de contratación, teletrabajo, compensación, vacaciones, horas extras, licencias y muchos beneficios para que los colaboradores tengan una larga vida laboral dentro de la compañía y entre ellas tenemos las siguientes:

9.3.1 *Políticas Institucionales de Teleperformance*

9.3.1.1 Políticas de Trabajo

Objetivo. Según lo contemplado en la ley 1221 de 2008, el teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en realizar actividades remuneradas o prestar servicios en territorio nacional, a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En el marco de cumplir la normatividad laboral vigente y derechos humanos en TELEPERFORMANCE COLOMBIA S.A.S. y TELEDATOS ZONA FRANCA S.A.S. (en adelante LA COMPAÑÍA) esta figura contribuye al balance de vida laboral y personal, y a optimizar los procesos operativos, siendo para ello la presente política que regulará el teletrabajo en caso acordado.

Alcance. La presente política le es aplicable a todos los trabajadores de TELEPERFORMANCE COLOMBIA S.A.S. y TELEDATOS ZONA FRANCA S.A.S. cuya labor se determine que pueda ser desempeñada bajo la modalidad de teletrabajo, conforme la naturaleza del servicio y las necesidades propias de la operación.

Cargos que pueden Ejecutar Teletrabajo. De acuerdo con los requerimientos de la operación, los cargos que pueden ejecutar esta modalidad contractual son los definidos en la estructura organizacional de la compañía que de conformidad con las necesidades propias de la empresa y en atención a las actividades del cargo, pueda ejecutar sus actividades fuera de Las instalaciones de la compañía, siempre que contractualmente se pacte, de forma individual con cada trabajador la prestación del servicio bajo la modalidad de TELETRABAJO (Teleperformance, 2023).

9.3.1.2 Políticas de Compensación y Beneficios

Introducción a la Política. La política tiene como foco estratégico la designación de parámetros que permitan fidelizar el talento clave y necesario de la empresa, logrando no solo un recurso humano comprometido si no a su vez el apalancamiento de las metas estratégicas del negocio.

Por esto se definen 4 pilares estratégicos que al cumplirse lograrían el Sentido de pertenencia:

1. Pago competitivo Fidelizar el talento por medio de modelos de compensación atractivos que garanticen recursos clave para TP MAR con equidad de acuerdo con rol, responsabilidad y perfil.
2. Una oferta de Valor clara y contundente Retribuir a los trabajadores por medio de beneficios que contemplen no solo sus necesidades básicas, sino que promuevan el balance de su vida y su trabajo, una calidad de vida acertada y así reconocer a TP MAR como un gran lugar para trabajar.

3. Remuneración en función de desempeño Generar modelos de compensación que retribuyan a los colaboradores diferenciando su pago por una cultura de remuneración según sus méritos y sus competencias.

4. Modelos de reconocimiento Valorar la contribución de nuestros colaboradores y motivarlos con mecanismos de reconocimiento que sustenten necesidades básicas. El resultado de esta política será dar claridad en los procesos de creación de cargos, valoración de estos, metodologías de comparación de competitividad salarial y definición interna de bandas de pago, permitiendo así la administración equitativa, justa e imparcial de los niveles de remuneración total, contribuyendo a la oferta de valor desde Recursos Humanos para mantener la compañía productiva y sostenible (Teleperformance, 2023).

9.3.1.3 Políticas de Licencias Remuneradas

Objetivo. En el marco del cumplimiento de la normatividad laboral vigente y derechos humanos, esta política tiene como objetivo señalar los principales lineamientos de orden legal e interno en lo relativo a las licencias remuneradas reconocidas por Teleperformance Colombia.

Alcance. Los lineamientos de la presente política son de obligatorio cumplimiento para todos los colaboradores de la Teleperformance Colombia, incluyendo empleados de las áreas operativas y administrativas de la compañía.

Contenido. Términos y definiciones:

- **Licencia remunerada.** Es la autorización de la empresa al trabajador para que se ausente de su lugar de trabajo. Este permiso es de carácter remunerado y por regla general corresponden a licencias para el desempeño de cargos oficiales de forzosa aceptación; ejercer el derecho de sufragio; licencia de luto, licencia de paternidad o maternidad; por razón de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización; o para asistir al entierro de sus compañeros siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento.

- **Licencia de Luto.** En caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y segundo civil, se concede al trabajador una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este párrafo. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia. Así mismo deberá acreditarse la correspondiente relación de parentesco o consanguinidad mediante documentación idónea.

- **Licencia de Maternidad.** Las colaboradoras en estado de embarazo tienen derecho a una licencia de dieciocho (18) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al momento de iniciar su licencia. Si se tratare de un salario que no sea fijo como en el caso del trabajo a destajo o por tarea, se tomará en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor.

- **Licencia de paternidad.** El esposo o compañero permanente tendrá derecho a dos (2) semanas de licencia remunerada de paternidad. La licencia remunerada de paternidad opera por los hijos nacidos del cónyuge o de la compañera permanente debidamente acreditada, así como para el padre adoptante.

- **Licencia parental compartida.** Los padres podrán distribuir entre sí las últimas 6 semanas de licencia, teniendo en cuenta que la madre siempre deberá disfrutar como mínimo 12 semanas de licencia, incluyendo la o las semanas de pre-licencia ordenadas por el médico tratante.

- **Licencia por lactancia.** Durante los primeros 6 meses de vida del menor, LA TRABAJADORA puede disfrutar de dos descansos de 30 minutos cada uno, dentro de su jornada laboral, en los términos y condiciones establecidas por el EMPLEADRO, aclarando que la licencia de maternidad subsume la acusación de la hora de lactancia durante las 18 semanas iniciales de vida del menor.

- **Licencia en caso de aborto.** La TRABAJADORA que sufra un aborto o parto prematuro no viable tendrá derecho a una licencia de dos a cuatro semanas reconocidas por la EPS, remuneradas con el salario que devengue al momento del inicio del descanso, para el disfrute de esta licencia la TRABAJADORA deberá presentar un certificado médico en el que conste: I) La afirmación de que la TRABAJADORA ha sufrido un aborto y el día en el cual ha tenido lugar y II) indicación del tiempo de descanso (Teleperformance, 2023).

9.3.1.4 Políticas de Política Horas Extras, Trabajo Nocturno, Dominical y Festivos

Objetivo. Esta política tiene como objetivo señalar los principales lineamientos de orden legal e interno en lo relativo a las horas extras, recargos nocturnos, dominicales o festivos en Teleperformance Colombia.

Alcance. Los lineamientos de la presente política son aplicables a todos los colaboradores de la Teleperformance Colombia, incluyendo empleados de las áreas operativas y administrativas de la compañía.

Definición. Las horas extras, recargos nocturnos, o los recargos dominicales o festivos, son conceptos relacionados con la jornada ordinaria de trabajo, entendida como aquella pactada entre empleador y el colaborador, o en todo caso la máxima legal de conformidad con lo previsto en el Código Sustantivo del Trabajo. El colaborador podrá laborar una jornada ordinaria de 48, 40, 36 o 24 horas semanales. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que, si el colaborador trabaja superando la jornada ordinaria, o en una jornada nocturna, dominical o festiva, encontrándose previamente autorizado para ello, procederá la causación de los respectivos recargos indicados en la presente política.

Términos. Jornada Ordinaria: La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan las partes, o a falta de convenio, la máxima legal. Trabajo extra diurno: Es aquel que se realiza habiendo superado la jornada ordinaria, en el periodo comprendido entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintiún horas (9:00 p. m.) y haya sido previamente aprobado por el responsable del área de operaciones.

El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno. Trabajo Nocturno: Trabajo nocturno es el que se realiza en el período comprendido entre las veintiún horas (9:00 p. m.) y las seis horas (6:00 a. m.). El trabajo nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo diurno.

Trabajo Extra Nocturno: Es aquel que se realiza habiendo superado la jornada ordinaria, en el periodo comprendido entre las veintiún horas (9:00 p. m.) y las seis horas (6:00 a. m.) y haya sido previamente aprobado por el responsable del área de operaciones. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

Recargo Dominical o Festivo: El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas. El recargo por trabajo dominical o festivo requiere que haya sido previamente aprobado por el jefe inmediato. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si labora, al recargo aquí señalado.

Hora extra dominical o festiva diurna: El trabajo extra dominical o festivo diurna se remunera con un recargo del cien por ciento (100%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas. El recargo por trabajo extra dominical o festivo requiere que haya sido previamente aprobado por el responsable del área de operaciones.

Hora Extra dominical o festiva nocturna: El trabajo extra dominical o festivo nocturna se remunera con un recargo del ciento cincuenta por ciento (150%) sobre el valor ordinario de la hora. El

recargo por trabajo extra dominical o festivo nocturno requiere que haya sido previamente aprobado por el responsable del área de operaciones (Teleperformance, 2023).

9.3.2 Responsabilidad Social Corporativa

- Manual del sistema de gestión de RSC y sostenibilidad TP MAR
- Manual del sistema de gestión de protección y garantía de los derechos humanos
- Manual del sistema de diversidad, equidad e inclusión
- Informe de sostenibilidad GRI 2022
- Carta de Compromiso Declaración Contra la Esclavitud Moderna y Trata de Personas de Responsabilidad Social Corporativa & Sostenibilidad TP MAR
- Carta de Declaración de los Derechos Humanos de Teleperformance
- Política de Responsabilidad Social Corporativa & Sostenibilidad TP MAR
- Política de Protección y Garantía a los derechos humanos
- Los 7 Principios de Empoderamiento Femenino de la ONU
- Políticas de Diversidad, Inclusión, Equidad y No Discriminación
- ONU Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Teleperformance, 2023).

9.4 Marco Teórico

9.4.1 *Fundamentos Teóricos Rotación de Personal*

La rotación de personal ha venido en aumento desde los últimos años, es por esta razón que actualmente es un tema de mucho interés para los empresarios a nivel general, dado que sin importar el gremio este fenómeno produce pérdidas económicas considerables en las organizaciones.

Al generarse la rotación de personal constante en las áreas de trabajo de las empresas, estas acarrearán gastos excesivos en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados que deben cubrir las vacantes existentes. Debido a esto, el personal administrativo de cada organización debe interesarse en buscar estrategias para reducir los niveles de rotación de personal de cada unidad de negocio y así mismo conocer las razones que causan este acontecimiento.

Por consiguiente, para PatrBuentello (2015) El término "rotación de recursos humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización o de las que salen. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano

altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Para Gamboa (2019) se abarcará la rotación de personal de tal manera que busque una reflexión adecuada a la hora de presentarse esta situación en la organización, cuáles son los factores que conllevan a elevar esa problemática y de qué manera se podrá mitigar el impacto y tener alternativas asertivas y eficaces que ayuden a mejorar la organización. Por otro lado, el relevo generacional se deberá abordar de una manera más amplia, ya que dicho tema no se presenta a diario en las organizaciones, pero se deben dejar claro los pro y contras que esto implica a los líderes de gestión humana y presidentes de empresas tanto familiares como no familiares en el momento indicado que llegara a suceder. El desconocimiento que implica el no conocer cuál sería la mejor manera de llevarlo a cabo, pondría en riesgo la estabilidad de la organización y a los empleados que dependen de ella.

Por otro lado, como menciona Coronel et al. (2013). La decisión de los trabajadores de abandonar sus puestos es un proceso. Primero, el empleado evalúa su actual trabajo y lo compara contra posibles alternativas, empezando así a desarrollar comportamientos tendientes a renunciar y segundo, eventualmente busca abandonar su trabajo para posicionarse en uno que él considera más satisfactorio que el actual. Cuestiones como salarios y ambiente laboral son muy significativos al momento de evaluar y comparar su actual trabajo contra otra opción. La decisión de los trabajadores de abandonar sus puestos es un proceso. Primero, el empleado evalúa su actual trabajo y lo compara contra posibles alternativas, empezando así a desarrollar comportamientos tendientes a renunciar y segundo, eventualmente busca abandonar su trabajo para posicionarse en uno que él considera más satisfactorio que el actual. Cuestiones como

salarios y ambiente laboral son muy significativos al momento de evaluar y comparar su actual trabajo contra otra opción. (p. 38)

En resumen, cuando un empleado renuncia es porque se siente inconforme con diferentes factores de su puesto de trabajo, haciendo que se promueva en la motivación de renunciar y explorar nuevas oportunidades de trabajo; los factores más predominantes usualmente son:

La Remuneración. Entre más devengue un empleado, mayor es su satisfacción, pese a que en ocasiones el empleado no disfrute de realizar sus funciones, pero hace que se disminuya la probabilidad de renunciar, solo por el hecho de contar con buenos ingresos se minimizan los niveles de ansiedad y se aumenta la estimación hacia la empresa (Coronel et al., 2013).

Factores Demográficos. Usualmente el factor demográfico es una característica que influencia a los empleados a tomar la decisión de renunciar. Por lo general las personas mayores atesoran más sus empleos y entre más tiempo pasa, más lo quieren conservar; mientras que los jóvenes son los que presentan mayor incidencia en abandonar sus puestos de trabajo, estos no piensan en conservar su trabajo, sino que constantemente buscan un mejor lugar donde puedan desarrollar sus carreras, también se evidencia que tienen menos responsabilidades económicas y familiares (Coronel et al., 2013).

Ambiente Laboral. A menudo los empleados se sienten frustrados cuando consideran que no cuentan con condiciones óptimas para ejercer sus funciones y adicional no se tiene una armonía con los demás colaboradores de las áreas de trabajo, ocasionando empleados descontentos y motivados a renunciar (Coronel et al., 2013).

Área de Recursos Humanos en las Organizaciones. El aumento de la insatisfacción del personal y el deterioro de la estabilidad empresarial están relacionadas con el área de recursos humanos en una organización, esta dependencia debe contribuir con una adecuada gestión del talento, desarrollar estrategias de atracción y retención de los empleados. Dado esto, es necesario estudiar los enfoques que permitan mitigar esta situación, siendo eficientes y fáciles de implementar (Vizúete et al., 2023).

Para una organización, el área de recursos humanos es de las más importantes, ya que está ligada a la comunicación con los empleados y dependiendo de su gestión hace que se reduzca o aumente la rotación de personal. Por eso, quien labore en esa área debe tener mucho compromiso y servicio para promover la eficiencia en los procesos de atracción de nuevos empleados, mecanismos de planificación y control para la formación y se realicen planes de acción que contribuyan al bienestar laboral de los colaboradores. Por consiguiente, al tener empleados felices en la organización se refleja la productividad y competitividad empresarial, solventando así la rotación de personal (Vizúete et al., 2023).

Costos. Siempre que una persona ingresa a un puesto de trabajo existe lo que los expertos llaman la curva de aprendizaje, lapso durante el cual la persona conoce el ambiente, las políticas, normas y procedimientos, a la gente, sus clientes y proveedores internos, etcétera, después se adentra en sus funciones y responsabilidades y comienza a ejecutarlas mientras las va adecuando a esta nueva organización y bajo este nuevo esquema. Solo hasta que las domina puede ser capaz de desarrollar su trabajo de modo satisfactorio y ser productivo en el puesto para el que fue contratado. Todo el tiempo anterior a este momento y desde su contratación, representó un costo para la empresa por su ineficiencia, aunque esta sea plenamente justificable. Algunos piensan que, si la inducción es muy buena, este proceso de la curva de

aprendizaje desaparece, y aunque es posible disminuir y acelerar el tiempo que la curva de aprendizaje requiere nunca desaparece. Cuando una empresa tiene una adecuada estructura de desarrollo organizacional, lleva a cabo las encuestas de salida que no son otra cosa que un cuestionario que llenan todas aquellas personas que se retiran de la empresa, sin importar si fue de manera voluntaria o no. A través de dichas encuestas se puede detectar cuáles son los puntos fuertes de la empresa y cuáles son los débiles, ya que estos son en buena medida las razones por las cuales la gente se va.

La rotación de personal es muy costosa para una organización y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades. Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación.

Los costos directos incluyen al tiempo implicado en el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal, así como los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal. El tiempo que un encargado pasa en el proceso de selección, se podría dedicar a otras responsabilidades en sus funciones diarias.

Los costos indirectos incluyen las cargas de trabajo crecientes que los compañeros de trabajo absorben hasta que se contrata y se entrena a los nuevos empleados, así como la productividad baja, asociada a la baja moral del empleado (Economipedia, 2019).

Para concluir, según Pérez y Herrán (2020). Menciona que, a partir de los últimos años, el entorno empresarial se ha visto inmerso en grandes cambios estructurales trazando cierta brecha entre el bienestar del capital humano y la productividad. Cada vez más las empresas se focalizan en cumplir metas de crecimiento organizacional y no en las garantías de estabilidad laboral de sus empleados, siendo estos el pilar fundamental en el éxito de las mismas.

Índice de Rotación de Personal. La gestión efectiva de recursos humanos es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Uno de los desafíos más importantes que enfrentan los profesionales de recursos humanos es comprender y gestionar la rotación de personal, es decir, la tasa de empleados que dejan la empresa en relación con el número total de empleados.

El Índice de Rotación de Personal es una métrica crítica que permite medir y analizar este fenómeno donde mantiene una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, relacionada con el número medio de miembros de una empresa durante cierto tiempo.

- Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.
- Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Hay diversas fórmulas para la rotación de las empresas, en este caso nos centraremos en determinar la pérdida de personal y sus causas, es decir, las desvinculaciones ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

La fórmula para calcular la rotación se aplica de la siguiente manera:

- Rotación mensual: $\text{bajas aplicadas mensuales} \times 100 \text{ personal activo}$.
- Rotación acumulada: $\text{bajas aplicadas acumuladas} \times 100 \text{ personal activo}$.
- Estrategias Empresariales Para Mitigar la Rotación del Personal.

La rotación de personal es un desafío común en muchas organizaciones que puede afectar negativamente la productividad, la cohesión del equipo y los resultados finales. Para mitigar la rotación de personal, es fundamental implementar métodos efectivos y veraces que aborden las causas subyacentes y promuevan un entorno laboral positivo y satisfactorio (Unir La Universidad En Internet, 2023).

9.4.2 Estrategias Para Mitigar la Rotación de Personal

Planes de Sucesión Puestos de Trabajo. Tienen como objetivo principal garantizar la continuidad y la efectividad operativa de una organización ante cambios inesperados en el personal clave. Estos planes son estrategias proactivas diseñadas para identificar, desarrollar y preparar a empleados talentosos y calificados para ocupar roles clave en la organización en caso de vacantes o necesidades de sucesión. Las principales ventajas de implementar estos planes de acción son:

Los colaboradores no se limitan y por el contrario se transfieren las responsabilidades buscando un beneficio común para la empresa.

Permite darles un grado de compromiso haciéndolos participes y conocedores de toda la empresa, lo que puede llevar a idealizar nuevas ideas para la proyección de estas.

Se impacta la motivación de los empleados, lo que conlleva a la reducción del ausentismo y la rotación de empleados.

Dan continuidad al negocio, permitiendo que esté preparada para cualquier eventualidad, como renuncias inesperadas e interrupciones operativas y garantizar una transición fluida cuando se produzcan cambios en el personal.

Se retiene al personal, dado que los empleados perciben que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional y ofrece oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Esto puede aumentar la moral y la motivación de los empleados, así como fomentar la lealtad hacia la empresa, lo que a su vez puede ayudar a retener el talento clave.

La empresa puede identificar habilidades en los empleados para que ocupen roles importantes dentro de la organización. Esto permite a la empresa implementar programas de desarrollo y capacitación específicos para aprovechar esos talentos y preparar a los empleados para roles futuros.

Se puede reducir costos en la contratación de nuevo personal, ya que al capacitar a los empleados para roles y permitir el avance de estos. Esto le permite a la empresa ahorros significativos en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento (Vizuite et al., 2023).

Estudio Cuantitativo de Tipo Descriptivo Transversal. El presente estudio se enfoca en investigar la rotación de personal en organizaciones específicas utilizando un diseño cuantitativo descriptivo transversal. La investigación se centra en recopilar datos en un momento específico para describir las características y factores asociados con la rotación de empleados.

El objetivo principal de este estudio es identificar y analizar las variables que influyen en la rotación de personal, como la satisfacción laboral, el clima organizacional, las políticas de recursos humanos y otros factores relacionados. Mediante un enfoque cuantitativo, se busca

proporcionar una imagen detallada y actualizada de la situación de la rotación de personal en las organizaciones seleccionadas.

Este método fue implementado en el personal de enfermería de una IPS de Floridablanca Santander, con el objetivo de permitir la creación de estrategias orientadas a la retención del personal. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple el cual contó con la participación de 78 profesionales de enfermería que laboran en una IPS de Santander.

Se procedió a caracterizar la población que se retiró de la institución en los últimos 5 años, así como también la aplicación de los cuestionarios de Font Roja como instrumento para medir la satisfacción laboral y el cuestionario RO - FOS de elaboración propia para conocer las políticas institucionales, las estrategias de retención y las causas de retiro, dichos cuestionarios se aplicaron con previo consentimiento informado por parte de los participantes. La información se analizó mediante el programa estadístico SPSS versión 23. Como resultados, se encontró condiciones similares respecto a las características sociodemográficas entre la población que se retiró en los últimos 5 años y la que se entrevistó para el estudio. Se identificó que el nivel de satisfacción laboral del personal de enfermería es 3,54 (DE 0,71) categorizado como grado intermedio, así mismo, se logró identificar que los factores que presentan mayor satisfacción fueron: relación con los jefes y compañeros, mientras que los de insatisfacción fueron la presión del trabajo, tensión laboral y características extrínsecas del trabajo. De igual forma, el cuestionario RO - FOS evidenció que desconocen las políticas y estrategias de retención y las principales causas por las cuales las personas renunciarían a la organización son la remuneración económica y la carga laboral. Se concluye que los colaboradores del área de enfermería están más propensos a pensar en cambiar de empleo dadas las características de la profesión y el

cargo, es necesario que la organización implemente estrategias de retención que ayuden a favorecer la satisfacción laboral y que minimicen la rotación de personal (Lipa, 2020).

En resumen, la rotación de personal es un tema que en la actualidad las organizaciones consideran de mucha importancia, el buscar al mejor talento humano se ha convertido en algo fundamental. Es por esta razón que las empresas deben ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para aumentar satisfacción y compromiso de los empleados, crear un ambiente laboral positivo, que promueva el reconocimiento, la comunicación abierta, y el desarrollo. De esta manera los empleados satisfechos son más productivos y les permiten a las organizaciones ser más competitivas. Se concluye que para prevenir que un buen empleado deserte de su cargo se debe ofrecer salarios más competitivos, capacitaciones y un excelente clima laboral.

Modelo de Cambio. El modelo de Greiner explica las transformaciones que suceden en una empresa desde sus inicios hasta la evolución de acuerdo al contexto cambiante en el que se desarrolle.

El modelo de cambio se rige bajo los siguientes factores: el tamaño de la empresa, edad, estrategias, la estructura de la organización y el entorno. Consta de 5 fases:

El Crecimiento a Través de la Creatividad. Explica la fase inicial de la empresa y los problemas que trae al momento de su crecimiento como la falta de comunicación entre el equipo de trabajo y la falta de capacidades del personal, momento en el que según Greiner se debe pensar en un cambio e “ir más allá”.

El Crecimiento a Través de la Dirección. Esta fase habla de la reestructuración de liderazgo que se debe hacer cuando la empresa ha crecido lo suficiente, se trata de un cambio

en las tareas y responsabilidades de los líderes, lo que se traduce a mayores y mejoradas capacidades de los mismos para poder suplir las necesidades de la empresa.

El Crecimiento a Través de la Delegación. Esta tercera fase del modelo indica una crisis en el proceso de liderazgo ya que, al contar con líderes altamente capacitados, estos necesitan autonomía y motivación para dirigir, de lo contrario no se efectuará de manera acorde los procesos de la empresa y se tendrán clientes internos insatisfechos.

El Crecimiento a Través de la Coordinación. Esta fase se enfoca en los procesos de información y coordinación entre los altos cargos y los trabajadores.

La Colaboración. Esta última fase hace referencia a estimular la pro actividad y los sistemas de trabajo colaborativos, a romper esquemas rígidos y dar paso a un cambio favorable. (Castro et al., 2020).

Contrato Psicológico. En el entorno laboral actual, la retención de talento se ha convertido en un desafío significativo para muchas organizaciones debido a la alta rotación de personal. El concepto de contrato psicológico emerge como una estrategia clave para abordar este problema y fortalecer la relación entre empleados y empleadores.

Este método es definido por Pérez y Herrán (2020). Como las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros.

Con ello, el objetivo principal de este estudio es explorar cómo un contrato psicológico sólido puede contribuir a la reducción de la rotación del personal en las organizaciones. Así mismo es necesario precisar que el trabajo cumple una serie de funciones sociales que comprenden aspectos emocionales, cognitivos, comportamentales y Contrato psicológico y rotación de personal. Estas relaciones operativas, organizativas y sociales tiene dos incidencias claras : a) la fidelidad del empleado que se adapta en la empresa y no elige irse a trabajar con la competencia, al desarrollar sentido de pertenencia y que es parte de la empresa; y b) esas relaciones deben modificarse potencialmente en ingresos económicos, de esta forma la influencia del mercado en las organizaciones fuerza la mutación de la naturaleza en las relaciones empresas- trabajadores, y es donde entra en funcionamiento los Contratos Psicológicos (Pérez & Herrán, 2020).

Modelo ADKAR de Prosci. Castro et al. (2020). Plantea un modelo llamado ADKAR que permita plantear una estrategia idónea con el fin de generar un cambio positivo en términos de los procesos de la organización y la mitigación de la rotación del personal.

Este modelo cuenta con 5 etapas que adaptan a cada organización. A continuación, se mencionan las etapas del modelo antes mencionado:

Conciencia del Cambio. ¿Por Qué es Necesario el Cambio?. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios; como un primer paso se busca concientizar a los líderes de la organización de la importancia de un cambio en la motivación de los empleados.

En este primer paso se presenta a los líderes de las organizaciones un programa de motivación donde incluyan incentivos de bienestar y motivación para así evidenciar un cambio a

largo plazo en el cual se implemente el salario emocional como un método para minimizar la rotación del personal. Lo anterior basado en una comunicación asertiva lo cual permite transmitir la información de manera idónea y permitirá una mayor absorción de la intención de cambio por parte de los líderes.

Deseo. Con objeto de Apoyar la Participación en el Cambio. En este paso el individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Debe haber un deseo del cambio especialmente del líder para la implementación cumpla con las estrategias planteadas. Una vez aprobado el programa de motivación por los líderes se realiza una charla educativa donde se presentarán los diferentes incentivos como parte de una estrategia motivacional, posteriormente se realiza una encuesta de satisfacción en la relación al deseo de cambio por parte de los trabajadores.

Conocimiento. Para Saber Cómo Cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, deben saber cómo cambiar. Las estrategias que se empleen deben ser claras y con un pronóstico favorable para generar confianza en el líder. De igual manera tanto la información como el objetivo que se quiere lograr deben ser claros al momento de comunicar a los empleados Se realiza una serie de talleres sobre comunicación efectiva, motivación laboral, liderazgo, trabajo en equipo y crecimiento personal, con el fin de capacitar al personal para ser posible el cambio. Como estrategia inmediata se implementan horarios flexibles, celebraciones, excursiones, eventos deportivos, días libres motivados al desempeño y desarrollo de las actividades extras asignadas.

Capacidad – Habilidad. Para Implementar las Nuevas Habilidades y Comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Es importante que los

empleados tengan la capacidad de interiorizar la manera que se realizaran los cambios y que se genere un compromiso con el fin de un cambio positivo. Como método para lograr nuevas habilidades y capacitar de manera directa a los trabajadores para el cambio se implementa la rotación de puestos, lo cual además de capacitar reduce el aburrimiento y el estrés, incrementa la innovación y reduce el ausentismo, lo cual aporta directamente al objetivo central del proyecto.

Refuerzo. Para Mantener el Cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación. Es importante realizar retroalimentación y refuerzos para que el cambio sea favorable y permanente. Se realiza un seguimiento intensivo de los resultados de los incentivos implementados y un refuerzo con estrategias de motivación como celebraciones y reconocimiento por logros alcanzados y superación personal (Castro et al., 2020).

9.5 Diseño Metodológico

9.5.1 *Línea de Investigación Institucional.*

La línea de investigación del programa académico está en las innovaciones sociales y productivas, ya que son un eje fundamental en la corporación universitaria minuto de Dios, porque son el puente entre la teoría y práctica para generar y contribuir conocimiento con el fin de transformar entornos productivos e innovadores. La línea de investigación institucional de innovaciones sociales y productivas está comprometida con las personas y el desarrollo social sostenible con el fin de resolver problemas sociales y económicos que generen un impacto significativo en la vida de las personas. Uniminuto precisa, “La innovación tecnológica, así como

la innovación social y organizacional son imprescindibles en el futuro de las regiones y los grupos humanos que las habitan en Colombia, un país diverso y múltiple en lo cultural, étnico y medioambiental”.

9.5.2 Eje Temático.

La evaluación de los aprendizajes se constituye en un eje central de calidad para evidenciar, medir, cuantificar y cualificar los avances para alcanzar los aprendizajes establecidos desde el nivel institucional, permeando en los programas y cursos, con la finalidad de tomar decisiones oportunas para reorientar las estrategias, retroalimentar a los estudiantes e implementar planes de fortalecimiento y de mejora de la calidad de los currículos, la enseñanza y los procesos de aprendizaje.

Según (pedagógicos, 1998) Los ejes dan cuenta de una relación particular con la enseñanza y con el modo en el que ésta se ejerce. Hemos visto que las diferencias en los ejes se establecen en función de la disciplina, el nivel en el que el docente se desempeña y el contexto de pertenencia del alumno. Si se comparan los niveles primario y medio se observa cierta proximidad entre los ejes de significación de los docentes del nivel medio a cargo de las ciencias sociales y los del nivel primario. En ambos se ordenan, desde el origen social del alumno, la percepción del vínculo docente-alumno como estrategia de enseñanza y la concepción de un “conocimiento a enseñar” poco diferenciado del conocimiento de sentido común. En cambio, en los docentes a cargo de las ciencias exactas, se ordenan desde los conocimientos a enseñar propios de la disciplina (actualmente se está llevando a cabo un trabajo que muestra la proximidad de estas concepciones con las que se observan en docentes universitarios, y la revisión del planteo metodológico según el origen social de los alumnos.

9.5.3 Enfoque de Investigación y Paradigma Investigativo Mixto

La investigación utilizada será un enfoque mixto, centrado en encuestas estructuradas para recopilar datos sobre las percepciones del ambiente laboral en Teleperformance. Las encuestas proporcionarán tanto datos cuantitativos como cualitativos, ofreciendo una visión más amplia de las percepciones externas sobre la empresa.

De acuerdo con (Faneite, 2023) indica que, en primer lugar, tenemos que considerar qué enfoque le daremos al estudio. El enfoque puede ser cuantitativo, cualitativo, o mixto: “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos”

9.5.4 Diseño No Experimental.

La investigación del proyecto es no experimental, ya que, a través de la aplicación de una encuesta, se estará analizando una situación que ya pasó o que está ocurriendo dentro de la empresa y que desde nuestro frente como investigadores no hemos influido para que pase.

Según (Casari, 2022) indica que dentro de los diseños no experimentales encontramos aquellos diseños transversales o transeccionales, cuya característica es la recolección en un único momento. Pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales-causales. Por otro lado, están los diseños no experimentales de tipo longitudinales o evolutivos, que analizan cambios a través del tiempo. Incluyen diseños de tendencia, diseños de análisis evolutivo de grupos (cohorte), y diseños panel. Esta separación entre transversales versus longitudinales obedece a otro criterio que es la temporalidad, el momento en que se hará la recolección de datos, que para otros autores es la distinción entre retrospectivo y prospectivo

9.5.5 Alcance Exploratorio

Será un alcance tipo exploratorio ya que se tiene una población clara y específica, dado que su enfoque es mixto, teniendo en cuenta la opinión de las personas involucradas, y la información tanto bajo observación interna y del personal en procesos de retiro (Orozco, 2020).

La metodología será una encuesta en línea con preguntas cerradas donde se difundirá la información a la población para la recolección de datos que serán contabilizados para que el análisis sea más rápido.

Los datos recolectados se analizarán de manera mixta para identificar la tendencia o la percepción más común en este caso de estudio, sobre la rotación de personal en la empresa Teleperformance, detectando las siguientes razones:

- Los empleados deciden dejar la empresa por razones personales
- Mejores oportunidades laborales
- Cambios de carrera
- Insatisfacción

Con el fin de obtener los resultados basados en la información de los trabajadores de la compañía y así poder mitigar este problema que se viene presentando constantemente en los últimos 5 años.

Los datos analizados de la encuesta de rotación de personal permiten organizar y priorizar la información y resultados de acuerdo con lo requerido, siendo lo principal la

búsqueda de factores que afectan la rotación del personal que mediante su corrección permitan generar oportunidades de crecimiento y la posibilidad de mejores ofertas laborales.

Para poder llevar a cabo la investigación fue necesarias las siguientes etapas:

9.5.5.1 Reconocimiento: Se busca conocer las principales actividades, las áreas, departamentos y los responsables del departamento, lo que permitió definir los participantes claves.

9.5.5.2 Datos Históricos en la Empresa: Recolección de datos sobre los empleados, incluyendo información clave sobre la rotación de personal dentro de la empresa, así como detalles relevantes del departamento de recursos humanos.

9.5.5.3 Diseño de los Instrumentos: Se aplicará una encuesta electrónica con los aspectos previamente definidos para obtener los resultados, posteriormente se extrae la muestra y se establecen las unidades de observación, seleccionando a los encuestados, para así proceder a analizar, verificar los datos y codificar la información recolectada.

9.5.5.4 Recolección de Datos: Se define un plan de estudio que tenga como objetivo mitigar la rotación de personal en Teleperformance, se revisan los objetivos, se procede a tabular los datos obtenidos y se agrupan los encuestados en segmentos, para proceder a comparar las respuestas y de esta manera definir los puntos de referencia, observando las tendencias y finalmente registrando los hallazgos.

9.5.5.5 Presentación de Resultados: Se requirió la colaboración y participación de diversas personas, para la obtención de información directa de los involucrados en la problemática o para complementar y conocer otros detalles de relevancia, esto puede incluir la codificación de datos mixtos con la realización de análisis estadísticos descriptivos. Una vez sea identificado el problema se procederá a profundizar en la investigación con los datos obtenidos y ejecutar los cambios necesarios.

9.5.6 Población

La población objetivo de este estudio está formada por personas que no trabajan en Teleperformance ni tienen una relación directa con sus empleados. Estos participantes, tanto hombres como mujeres, tienen edades entre 18 y 45 años, buscando obtener opiniones diversas, por lo que se incluyen personas con distintos niveles de educación, desde secundaria hasta estudios superiores, y de diferentes estratos socioeconómicos. Esto asegura una variedad de puntos de vista en cuanto a sus antecedentes sociales y económicos.

Al seleccionar una población tan diversa, el estudio puede ofrecer una visión externa y objetiva del ambiente laboral en Teleperformance, sin estar influenciado por experiencias internas. La variedad de perspectivas es importante, ya que las percepciones sobre el ambiente laboral pueden depender del nivel educativo y la situación económica. Esto ayudará a desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.

9.5.7 Tamaño de Muestra

Para este estudio se utilizó un muestreo por conveniencia, lo que significa que los participantes fueron seleccionados en función de su disponibilidad y acceso. La muestra estuvo compuesta por 34 personas, hombres y mujeres, en edades comprendidas entre 18 y 45 años. Aunque el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, se decidió mantener este enfoque por conveniencia y facilidad de acceso, ya que el propósito es obtener una visión preliminar de las percepciones sobre el ambiente laboral en Teleperformance.

Los participantes de la muestra reflejan una diversidad en términos de educación y nivel socioeconómico. Esto incluye personas con educación secundaria hasta aquellas con estudios superiores, lo que asegura una gama diversa de opiniones y experiencias. Las encuestas fueron realizadas en un contexto urbano en la ciudad de Medellín, donde se utilizaron redes sociales y

plataformas de comunicación para contactar a los participantes. Este enfoque facilitó la recopilación de datos y permitió alcanzar una población diversa en términos de antecedentes educativos y económicos.

9.6 Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Datos

9.6.1 Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos en este estudio fue una encuesta estructurada. Según (Falcón, Pertile, & Ponce, 2019) una encuesta es una técnica de investigación que consiste en formular un conjunto estructurado de preguntas para obtener información específica de un grupo de personas. Este método es útil para obtener información cuantitativa y cualitativa y es especialmente efectivo para identificar tendencias y patrones en las respuestas de los encuestados.

La encuesta consistió en una serie de preguntas estandarizadas diseñadas para recopilar información cuantitativa y cualitativa de los participantes. Se seleccionó este método porque permite obtener datos comparables entre diferentes individuos y facilita la identificación de patrones y tendencias en las respuestas.

La encuesta incluyó preguntas cerradas, lo que permitió obtener respuestas que pudieran ser fácilmente cuantificadas, como el nivel de satisfacción o las percepciones sobre el liderazgo. Este enfoque facilitó la recopilación de datos consistentes y comparables entre los participantes, lo que resulta esencial para el análisis cuantitativo. Al centrarse en preguntas cerradas, se garantizó que los datos recolectados fueran claros y directos, permitiendo una interpretación más rápida de los resultados. El uso de encuestas también permitió recolectar un volumen considerable de datos en un tiempo relativamente corto, dado que se logró que todos

los participantes completaran el cuestionario. Esto asegura una alta tasa de respuesta y la validez de los datos obtenidos.

9.6.2 Instrumentos de Análisis de Datos:

Para el análisis de los datos recolectados se utilizó el análisis temático, según (Escudero, 2019) el análisis temático es una metodología cualitativa que se utiliza para identificar, analizar e interpretar patrones o temas dentro de un conjunto de datos. A través del análisis temático, se desglosan y agrupan conceptos recurrentes en temas o categorías, lo que facilita una comprensión profunda de los datos.

El proceso de análisis temático se llevó a cabo en varias etapas. Primero, se revisaron los datos para familiarizarse con las respuestas y empezar a identificar ideas clave. Luego, se codificaron las respuestas para agrupar comentarios similares bajo categorías o temas comunes. Posteriormente, se revisaron y refinaron estas categorías hasta identificar los temas centrales del análisis. Estos temas no solo permitieron una mejor comprensión de las percepciones de los participantes sobre el ambiente laboral en Teleperformance, sino que también proporcionaron información valiosa para intervenir en las áreas donde la empresa podría mejorar para reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral.

El análisis temático es especialmente valioso en estudios exploratorios como este, ya que proporciona una comprensión más profunda de las percepciones de los participantes. Al analizar las respuestas, se puede identificar no solo qué opinan los encuestados, sino también las razones que respaldan sus opiniones. Esta comprensión es esencial para entender las preocupaciones de estos y así mismo diseñar soluciones que realmente se alineen con lo que los empleados necesitan y esperan de su entorno laboral

9.6.3 *Análisis y Tratamiento de Datos.*

En Teleperformance se aplica el Habeas Data, que se define como el derecho a la propia intimidad informática, que confiere a su titular un derecho de control sobre los datos (acceso, rectificación y cancelación de estos).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación permiten el desarrollo e interacción de nuevas formas, medios y tiempos de relación social, nuevas formas de relaciones de las empresas y sus clientes, nuevas formas de aprehensión personal y social. Cada vez que realizamos alguna actividad a través de plataformas digitales se genera una gran cantidad de datos tales como: ubicación, género, preferencias de consumo, nombres, relaciones personales, problemas de salud, entre otros datos, todas las empresas e instituciones requieren de los datos para sus actividades, lo que se traduce en la necesidad de contar con buenos sistemas informáticos y las bases de datos, estos datos se constituyen en el nuevo oro, su aumento exponencial, su migración a sitios distantes y variados, con una difusión no controlada; han generado también que los datos personales y los datos confidenciales de las empresas estén más expuestos que nunca, haciendo necesaria la seguridad de la información, soluciones centradas en los datos y una normativa sobre la protección de datos a nivel nacional e internacional (Contreras, 2020).

El estado interviene en su protección y tutela con agencias o comisarios para la protección de los datos. con la finalidad de proteger la información personal, garantizando que los trabajadores tengan el derecho de saber cómo se está manejando su información personal y tengan la potestad de exigir su rectificación en caso de ser necesaria.

La empresa se apoya de las leyes de protección de datos personales, que está a cargo del área de recursos humanos para gestionar y responder las solicitudes de Habeas Data.

Se lleva un registro de la información personal que maneja la empresa con la rotación de personal y los motivos, teniendo un manejo adecuado con dichas solicitudes, en este caso se implementan medidas de seguridad con el fin de asegurar la información personal, ya que está protegida adecuadamente para prevenir accesos no autorizados.

Por último, se tiene un control de auditorías periódicas con el fin de garantizar la seguridad y el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la normativa estipulada en Teleperformance (Robledo, 2017).

9.7 Plan de Acción del Proyecto

OJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Identificar los aspectos teóricos que fundamente el tema de rotación de personal en la organización.	Realizar una revisión bibliográfica sobre la rotación de personal.	Análisis de literatura existente.	Libros académicos sobre gestión de recursos	Resumen de teorías y modelos sobre rotación de personal.
	Identificar los modelos teóricos relevantes en la literatura.	Comparación y contraste de diferentes modelos.	Documentos de investigación sobre rotación de personal.	Listado de modelos teóricos aplicables al contexto de la empresa.

	Elaborar un marco teórico que resuma los hallazgos.	Síntesis de información.	Investigaciones previas sobre el tema.	Marco teórico estructurado que explique la rotación de personal.
Diagnosticar las percepciones que evidencian los empleados de Teleperformance.	Realizar encuesta para verificar las percepciones que tienen los colaboradores para mitigar la rotación del personal	Manifestaciones verbales realizadas por los colaboradores	Investigaciones con los líderes, ya que son los que tienen la visión de las necesidades de los colaboradores.	Permite los resultados arrojados para tomar planes de acción para la mitigación de rotación en Teleperformance.
	Elaboración de grupos focales	Preguntas específicas Actividades rompe hielo para una sesión amena.	Revisión de entrevista de retiro de colaboradores ya retirados para tener conocimiento del porque la rotación.	Listado de propuestas, para iniciar plan de acción.
Evaluar estrategias a nivel empresarial que permiten la especificidad propia a Teleperformance.	Capacitar al personal y establecer tiempos y días específicos para llevar a cabo las actividades	Encuestas virtuales, utilizando guías claras para su aplicación. Proporcionar información para mejorar las habilidades a través de talleres y capacitaciones virtuales.	Artículos académicos, informes sectoriales y manuales de buenas prácticas, adaptados a las necesidades identificadas	Diferentes propuestas para que los planes de acción puedan ser ejecutados
	Evaluar recursos y capacidades internas	Revisiones periódicas y seguimiento por medio de formatos internos	Documentos relacionados con la rotación de personal	Ejecutar el índice para medir la reducción de personal

	Automatizar los procesos y tareas que consumen tiempo y energía	Fichas y unidades de almacenamiento como computadores	Asesoría por parte de la empresa	Enumeración de metas para ejecutar los planes de acción
--	---	---	----------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

9.8 Resultados Y Discusiones

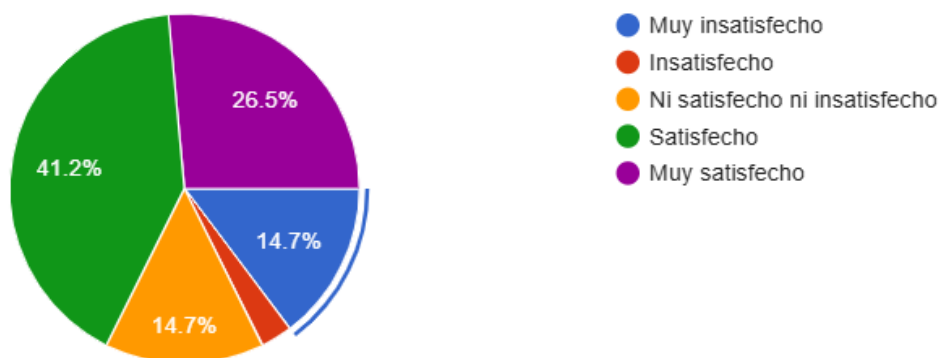
9.8.1 *Objetivo 1*

Identificar los aspectos teóricos que fundamentan el tema de rotación de personal en la organización.

9.8.1.1 Resultados

En este apartado, se presentan los resultados de la encuesta realizada los cuales reflejan las percepciones de los encuestados sobre factores como la satisfacción laboral, el ambiente laboral y el compromiso organizacional. Estos elementos son fundamentales para comprender los aspectos que podrían influir en la decisión de permanecer o renunciar en las organizaciones (Cabrera, 2010). A continuación, se detallan los principales hallazgos y su relación con la rotación de personal.

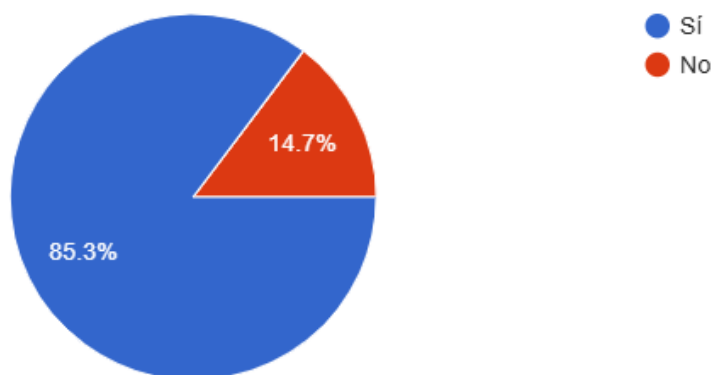
- **Satisfacción Laboral:** ¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción general con su empleo actual?



Fuente: Elaboración Propia

La encuesta muestra que el 41.2% de los empleados se siente satisfecho y el 26.5% se siente muy satisfecho con su empleo actual, mientras que un 14.7% se encuentra neutral y un pequeño 2.9% manifiesta insatisfacción. Estos resultados muestran que, en general, los encuestados mantienen una percepción positiva de su trabajo, aunque existe un pequeño grupo en el cual la satisfacción podría mejorarse.

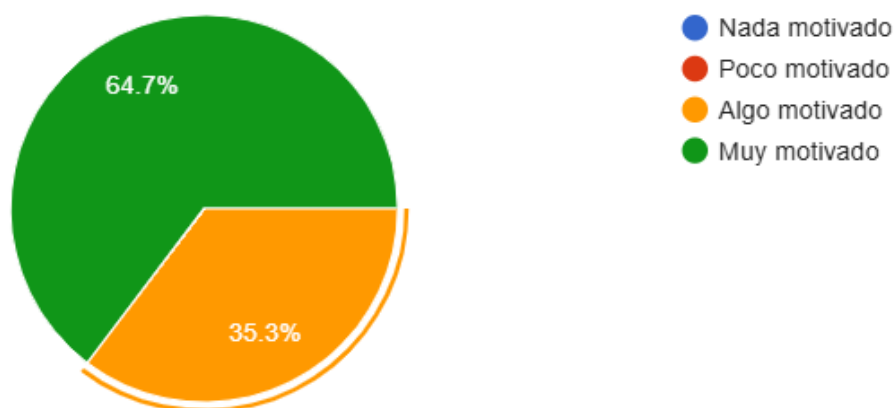
- **Ambiente Laboral:** ¿El mal clima laboral es uno de los factores que influiría en su decisión de renunciar?



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, el 85.3% de los encuestados considera que un mal clima laboral sería un factor clave en la decisión de renunciar, mientras que solo un 14.7% no lo ve como un factor determinante. Esto destaca el ambiente laboral como un aspecto crítico en la decisión de permanecer en la empresa.

- **Compromiso Organizacional:** ¿Qué tan motivado se siente para realizar sus tareas diarias en su trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Tras analizar los resultados, el nivel de motivación para realizar tareas diarias es alto, ya que el 64.7% de los empleados se siente muy motivado y el 35.3% algo motivado. Esto indica un buen nivel de compromiso organizacional, reflejado en la disposición de los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo.

9.8.1.2 Análisis

Basado en los datos que arrojó la encuesta, se puede observar que varios factores contribuyen directamente a la rotación de personal en las organizaciones. A continuación, se presenta un análisis ampliado que integra los aspectos clave:

- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral es el grado de bienestar y conformidad que un empleado experimenta en relación con su entorno de trabajo, sus tareas y las condiciones ofrecidas por la organización. Este bienestar depende de múltiples factores, tales como la remuneración, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente laboral y el reconocimiento, los cuales pueden influir en la motivación y en el compromiso del trabajador hacia la empresa (Caballero Rodríguez, Katia, 2002).

Aunque los resultados muestran una percepción positiva de satisfacción laboral de los encuestados, el pequeño porcentaje que se muestra neutral o insatisfecho podría indicar áreas de mejora en factores como el reconocimiento y el equilibrio trabajo y vida social. Es por esta razón que las empresas podrían considerar estrategias para incrementar la satisfacción laboral, promoviendo beneficios adicionales o mejoras en condiciones laborales.

- **Ambiente Laboral:** El ambiente organizacional es el conjunto de condiciones, valores, normas y relaciones que configuran el entorno de trabajo y afectan la experiencia diaria de los empleados en una empresa. Este entorno está influenciado por aspectos como la cultura organizacional, la comunicación entre equipos, el liderazgo y la gestión de recursos humanos (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015).

El alto porcentaje de encuestados que considera el clima laboral como un factor importante en su decisión de renunciar sugiere que mantener un ambiente positivo es fundamental para la retención de empleados. Así pues, que las organizaciones deben enfocarse en prácticas de comunicación efectiva y actividades de integración que fomenten relaciones laborales saludables, reduciendo así posibles conflictos y promoviendo un entorno colaborativo.

- **Compromiso Organizacional:** Se refiere al vínculo emocional y psicológico que los empleados desarrollan hacia su empresa. Cuando los empleados sienten que sus valores y metas personales se alinean con los de la organización, su lealtad y disposición a permanecer aumentan significativamente (Betanzos Díaz, Andrade Palos, & Paz Rodríguez, 2006).

El alto nivel de motivación en la mayoría de los encuestados refleja que las empresas donde laboran generan un compromiso organizacional sólido, ya que los empleados motivados suelen estar más alineados con los valores de la empresa y menos inclinados a buscar oportunidades externas. Es por esta razón que las compañías deben tener en cuenta este aspecto para reforzar este compromiso mediante programas de desarrollo profesional y reconocimiento, para que los empleados perciban un crecimiento continuo dentro de la organización y se fortalezca su lealtad.

9.8.2 Objetivo 2:

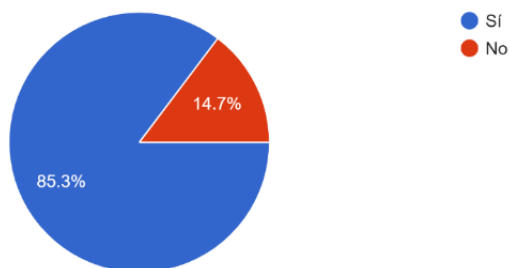
Diagnosticar las percepciones que evidencian los empleados de Teleperformance.

9.8.2.1 Resultados

Para identificar las percepciones de los colaboradores en Teleperformance es importante permitir identificar áreas clave que afectan su satisfacción, productividad y

retención laboral. A continuación, se detallan los posibles resultados o hallazgos al realizar un diagnóstico de estas percepciones:

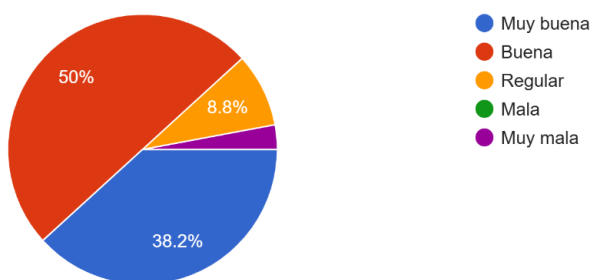
¿El mal clima laboral es uno de los factores que influiría en su decisión de renunciar?
34 responses



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, el 85.3% de los colaboradores encuestados, se considera que un mal clima laboral sería un factor clave en la decisión de renunciar, mientras que solo un 14.7% no lo ve como un factor determinante

¿Cómo calificaría su experiencia laboral en la última empresa donde laboró?
34 responses

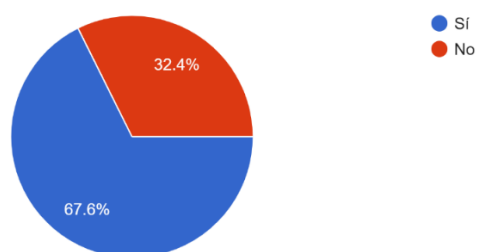


Fuente: Elaboración Propia

Los resultados indican que el 50% de los colaboradores encuestados, consideran que la última empresa en la que estuvieron es buena, por lo que se considera que es un gran porcentaje, mientras que solo un 4% dice que ha sido bastante mala.

¿Cree usted que la empresa ofrece un buen "salario emocional" (beneficios no monetarios que mejoran el bienestar)?

34 respuestas

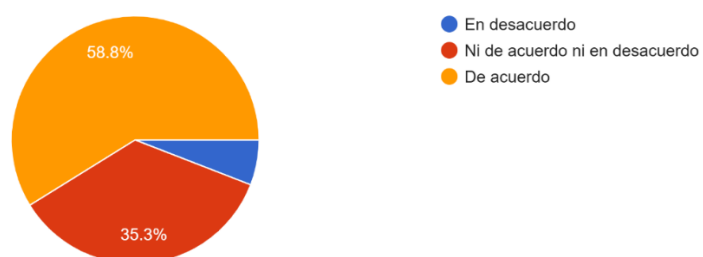


Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, el 67.6% de los colaboradores encuestados, dicen que el salario emocional que brinda la empresa es bueno, ya que hacen actividades e incentivos, mientras que el un 32.4% no considera que la empresa ofrezca este salario emocional.

¿Considera que la empresa le ofrece suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

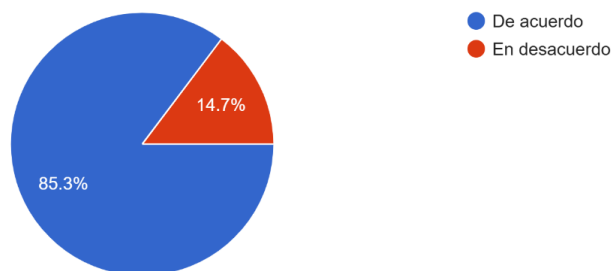
34 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, el 6% de los colaboradores encuestados, dicen que el no hay oportunidades de crecimiento, mientras que el un 58.8% considera que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo.

¿Cree que el estilo de liderazgo en la empresa motiva a los empleados a dar lo mejor de sí?
34 responses



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, el 85.3% de los colaboradores encuestados, dicen que hay un buen liderazgo en la compañía y así motivarlos, mientras que el un 14.7% no considera que haya un buen liderazgo.

9.8.2.2 Análisis

El análisis integral de las percepciones de los empleados está centrado en cuatro áreas, la cuales son: satisfacción laboral, remuneración y beneficios, ambiente y desarrollo profesional dentro de Teleperformance, lo que ayuda a proporcionar una imagen clara de los factores que motivan y los que disuaden a los empleados. Teleperformance puede usar estos resultados para ajustar políticas y mejorar en áreas de insatisfacción detectadas, optimizando así el clima laboral y contribuyendo a la retención del talento.

- **Clima Organizacional:** Se evalúan aspectos como el ambiente de trabajo, relaciones entre colegas y con los supervisores, niveles de apoyo, y prácticas de comunicación interna. Un clima positivo suele correlacionarse con mayor satisfacción y menor rotación. (Peralta, 2002)

- **Condiciones Laborales:** Esto incluye la percepción de los empleados sobre sus condiciones de trabajo (horarios, pausas, espacio físico, herramientas de trabajo, etc.). Si los empleados consideran que sus condiciones laborales son adecuadas, es probable que su nivel de satisfacción y rendimiento aumenten. (Psicología, 2012)

- **Sistemas de Reconocimiento y Compensación:** La percepción de los empleados sobre la equidad en sus salarios, bonos, promociones y reconocimientos es fundamental, ya que la falta de reconocimiento o la percepción de desigualdad puede llevar a la desmotivación y a la insatisfacción. (VARGAS ROJAS, 2014)

- **Oportunidades de Desarrollo Profesional:** La percepción de tener oportunidades para crecer y desarrollarse dentro de la empresa es clave para la retención. Si los empleados sienten que pueden avanzar en su carrera dentro de Teleperformance, es más probable que se sientan comprometidos. (López Rodríguez, 2021)

- **Satisfacción con el Liderazgo y Gestión:** La percepción del liderazgo, incluida la forma en que los gerentes y supervisores apoyan, guían y motivan a sus equipos, es un factor que influye significativamente en la experiencia laboral. (Universitarios, 2021).

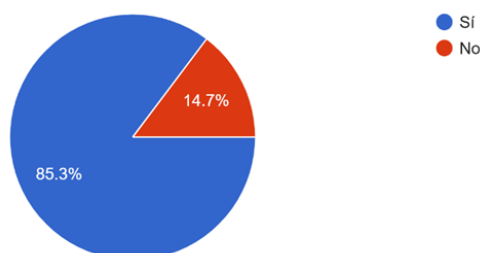
9.8.3 Objetivo 3

Evaluar estrategias e implementar estrategias que mitiguen la rotación de personal a nivel general empresarial a nivel empresarial que permiten la especificidad propia a Teleperformance.

9.8.3.1 Resultados

En este punto se analizarán resultados importantes de 2 encuestas las cuales nos ayudan a detectar y desarrollar algunas estrategias para mitigar la rotación de personal y mejorar lo que les ofrece Teleperformance a los colaboradores.

¿Considera que los beneficios de la empresa ayudan a retener a los empleados?
34 responses



Fuente: Elaboración Propia

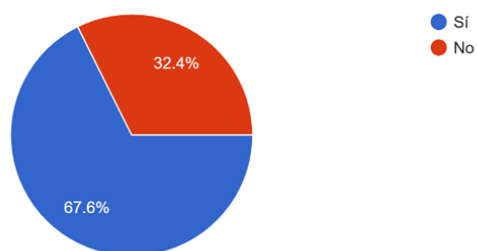
- **Sensemaking:** Conectar puntos entre lo que pasa en el entorno y la realidad de una organización. (Ruíz, 2024).
- **Salarios Emocionales:** Es importante implementar y dar a conocer a los empleados el salario emocional/no monetario que ellos tienen por trabajar en Teleperformance como: home office, Horas para temas personales, pausas activas, eventos wellness,

entre otras. Adicional, la posibilidad de contar con una compensación flex (beneficios flexibles), que le permita seleccionar dentro de una gama de opciones los beneficios que prefiere de acuerdo a su edad y necesidades.

Los incentivos pueden ser desde pequeñas prácticas cómo felicitar el trabajo bien hecho, días libres o adaptar espacios agradables para el descanso o juego. Sin embargo, existen algunos beneficios que son más atractivos para los trabajadores. (vasco, 2023).

¿Cree usted que la empresa ofrece un buen "salario emocional" (beneficios no monetarios que mejoran el bienestar)?

34 responses



Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados el 65.7% de los empleados están de acuerdo en que la empresa ofrece un buen salario emocional con beneficios monetarios que mejoran el bienestar mientras que el 34.4% de los colaboradores no lo ven como un buen salario emocional.

- **Evaluaciones de desempeño:** Basadas en el cumplimiento de metas específicas acordada. Las organizaciones necesitan mecanismos de evaluación que permitan comprender el escenario (Zanin, 2023)

9.8.3.2 Análisis

Estas situaciones no son ajenas a la empresa Teleperformance, ya que, con ejemplos de algunas respuestas de las entrevistas, señalaron que existe una presión excesiva por cumplir las metas. lo cual vuelve un ambiente laboral poco sano. Además, los diferentes cambios de horario laboral hacen imposible gestionar actividades personales y el liderazgo es percibido como favoritismo relacionado con relaciones intrapersonales.

10. Conclusiones

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas revelan hallazgos significativos sobre los factores que influyen en la rotación de personal en las empresas. Un hallazgo clave es que el 35.3% de los encuestados identificó las oportunidades de crecimiento como el factor más influyente en la decisión de cambiar de trabajo. Esto destaca la importancia de proporcionar vías claras para el desarrollo profesional, lo que puede ser fundamental para la retención de talento.

La pregunta que hablaba acerca de la experiencia laboral en la última empresa fue calificada como "buena" por el 50% y "muy buena" por el 38.2% de los participantes, indicando un nivel general de satisfacción. Sin embargo, el 14.7% reportó estar "muy insatisfecho" o "ni satisfecho ni insatisfecho", lo que sugiere que hay espacio para mejorar la experiencia laboral de los empleados en las organizaciones.

En resumen, esta investigación va a permitir la mejora del compromiso de los empleados, incrementando la innovación y creatividad al tener autogestión para toma de decisiones en diferentes tareas, mayor adaptabilidad al cambio, comunicación efectiva y equidad que todo a su vez recae en el bienestar laboral de los empleados y en el descenso de la rotación de personal. No obstante, trae beneficios a la organización donde permite mantenerse competitiva y exitosa en un mercado dinámico y en constante evolución.

Según lo expuesto anteriormente, se considera que para Teleperformance es muy importante contar con directores y supervisores que mantengan una excelente relación con los empleados de la organización, que propicien una comunicación asertiva y confianza para la realización de sus funciones de una manera proactiva y eficaz, brindando a los colaboradores

libertad y responsabilidad para la toma de decisiones. De esta manera se puede contribuir a la presencia del confort en los empleados, sintiéndose importantes para la empresa, y a su vez deseen crecer junto con la organización en vez de considerar renunciar a sus puestos de trabajo.

Después de analizar esta investigación, concluimos que será muy importante tener en cuenta la flexibilidad de los horarios de trabajo, puesto que el exceso hace que las personas trabajen agotadas, que no se concentren en sus funciones, que trabajen desmotivadas acarreando problemas mayores para la organización.

Esta investigación nos da una visión de la nueva generación de los millennials, dado que son jóvenes que no se sacian fácilmente y siempre están en búsqueda de algo mejor. Ahora en día retener a un empleado se ha vuelto cada vez más difícil y pese a que las condiciones laborales, económicas, de bienestar pueden ser optimas no son suficientes. También se puede identificar que las personas que llevan mucho tiempo en las organizaciones no dan garantía de que no renuncien o que sea una gran batalla para las empresas tenerlos satisfechos, puesto que no se adaptan a las exigencias del mercado y se les dificulta modificar su forma de trabajar y recibir órdenes de sus superiores.

El descontento de los empleados tiene su origen en los incentivos adicionales, que son impulso para ejecutar la labor eficientemente y no en el salario recibido periódicamente

Se estima que en un principio la desvinculación no solamente está relacionada con el salario recibido, sino que también con en la desmotivación que genera no recibir las comisiones. Debido a que las comisiones son un factor motivacional importante para la permanencia en la empresa.

Para concluir, estas falencias del clima laboral afectan la motivación de los trabajadores como presión de supervisor, insatisfacción por no ventas, ausencia de entornos propicios para el crecimiento y desarrollo personal que conllevan a la desvinculación temprana de la empresa.

11. Referencias

- Alvarez Toro, F. (2010). *INCONVENIENTES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Obtenido de Revista Interamericana De Psicología Ocupacional: <https://www-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/scholarly-journals/inconvenientes-del-modelo-de-gestión-por/docview/2099845602/se-2>
- Cabrera, D. (2010). *En defensa de las encuestas*. Obtenido de En defensa de las encuestas: https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-96012010000200003&script=sci_arttext&tlng=en
- Casari, L. M. (2022). *Repositorio Institucional*. Obtenido de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/203526>
- Castro Quevedo, L. Y., Rey Camargo , P. X., & Wilches Vega, M. (2020). *La motivación laboral como estrategia para minimizar la rotación de personal en la empresa Taco Bell*. Obtenido de La motivación laboral como estrategia para minimizar la rotación de personal en la empresa Taco Bell: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/950b91aa-6146-4bd2-b38a-745818bf77d5/content>
- Clara PatrBuentello Martínez, N. L. (2015). *Análisis de la rotación de personal en una cadena comercial latinoamericana: Análisis de la rotación de personal en una cadena comercial*.
- Colmenares Briones, S. M., & Garay Arenaza , C. L. (2013). *Rotación laboral en Gilat to Home Perú S.A.* Obtenido de Rotación laboral en Gilat to Home Perú S.A.: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2614/Silvia_Tesis_maestria_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Coronel Troncoso, G., Freire, L., Neira, G., Flores Galavíz, J., & Golpe, A. (Septiembre de 2013). Costos y Gestión. Obtenido de <https://www.iapuco.org.ar/revista-costos-y-gestion/2013-09-A23-Nro89.pdf>
- Economipedia. (12 de Julio de 2019). *Coste indirecto*. Obtenido de Coste indirecto: <https://economipedia.com/definiciones/coste-indirecto.html>
- Estrategias Empresariales, I Congreso Internacional. (2016). *Memorias I Congreso Internacional de Estrategias Empresariales*. Costa Rica: RepositorioTEC.
- Faneite, S. F. (13 de julio de 2023). *Revista Latinoamericana ogmios*. Obtenido de <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226>
- Galindo Arango, J. (2020). *Factores de retiro y permanencia de los empleados. el caso de una empresa de alimentos de antioquia*. Obtenido de Factores de retiro y permanencia de los empleados. el caso de una empresa de alimentos de antioquia: <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/2c9dc0ff-8a01-46ae-b65a-e2f700e0f11d/content>
- Gamboa Casafus, J. A. (2019). *La rotación de personal, el relevo generacional y su impacto en las organizaciones*. Colombia : Repositorio UCC.
- Jaramillo Mejía, M. (Diciembre de 2021). *La Rotación de Personal en una Organización Modelo Teal*. Obtenido de La Rotación de Personal en una Organización Modelo Teal: <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/487a8928-2ff1-4dcf-9dbf-93074fd1c745/content>
- Leyva Morales , C., Vela Manzanilla , R., & Brangel Xool , K. (Enero-Junio de 2016). Rotación de personal en los call center de mérida, Yucatán, México. *Rotación de personal en los call center de mérida, Yucatán, México*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674070978003>.
- Lipa Flores, S. L. (2020). *Factores de rotación de personal en Latinoamérica*. Perú: UNAP-Institucional.

López Rodríguez, S. M. (7 de 12 de 2021). *Competencias TIC para el desarrollo profesional docente*.

Obtenido de <https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/160>

Muñoz Velez, L. (2021). *Informe de prácticas empresariales en el área comercial de productos Ramo S.A*

en la ciudad de Medellín sede norte. Obtenido de Informe de prácticas empresariales en el área comercial de productos Ramo S.A en la ciudad de Medellín sede norte:

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/07b5231b-0656-402b-8ef7-47bc060984d0/content>

Neffa, J., Panigo, D., Pérez, P., & Persia, J. (2005). *Actividad, empleo y desempleo conceptos y*

definiciones. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CEIL-CONICET. Obtenido de https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/2440/1/pdf_461.pdf

Olaz Capitán, Á. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*.

Obtenido de Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias:

<https://raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>

pedagogicos, E. (1998). *scielo*. Obtenido de

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07051998000100002

Peralta, R. (2002). *El clima organizacional*. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1730073831&Signature=QAV2ID~fLrSz8w7Wd7VQeRU0~NI277qeUspv8b3Uw0er6Ei7Elc4hHB)

[libre.pdf?1489032562=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1730073831&Signature=QAV2ID~fLrSz8w7Wd7VQeRU0~NI277qeUspv8b3Uw0er6Ei7Elc4hHB)

[disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1730073831&Signat](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1730073831&Signature=QAV2ID~fLrSz8w7Wd7VQeRU0~NI277qeUspv8b3Uw0er6Ei7Elc4hHB)

[ure=QAV2ID~fLrSz8w7Wd7VQeRU0~NI277qeUspv8b3Uw0er6Ei7Elc4hHB](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1730073831&Signature=QAV2ID~fLrSz8w7Wd7VQeRU0~NI277qeUspv8b3Uw0er6Ei7Elc4hHB)

Pérez , K. J., & Herrán Piragauta, L. C. (2020). *El contrato psicológico como factor mitigante de la rotación*

de personal: Un análisis desde el enfoque cognitivo-conductua. Obtenido de El contrato

psicológico como factor mitigante de la rotación de personal: Un análisis desde el enfoque

cognitivo-conductua: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/088b5310-3a1d-45bf-b86e-01eff9caffcf/content>

Pérez Aguinaga , F. (07 de Noviembre de 2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo:

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/142/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf

Psicología, A. e. (2012). *Periodicos de Psicologia*. Obtenido de

https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1405-339X2012000200001&script=sci_arttext

Quevedo Espinosa, N. (Mayo de 2020). Factores de rotación de personal en empresas del sector retail moda – Cueros Vélez (regional Bogotá). *Factores de rotación de personal en empresas del sector retail moda – Cueros Vélez (regional Bogotá)*.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/506c0c82-7aa0-431f-8333-0484d199c439/content>.

Santos, J. (2001). *EL DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN DIRECTORIOS SECTORIALES*. Obtenido de Boletín De Estudios Económicos, 56(174), 537-556. Retrieved from: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-desarrollo-de-un-modelo-gestión-por/docview/1348771983/se-2>

Smith Ramírez, E. A. (2016). *El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización*.

Obtenido de El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización:

<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655002.pdf>

Teleperformance. (Febrero de 2023). *Política de Teletrabajo* . Obtenido de Política de Teletrabajo :

[https://tphome.teleperformance.co/sites/default/files/page/TP%20POLICIES/Políticas/Administración%20de%20personal/Política%20de-Teletrabajo%20\(1\).pdf](https://tphome.teleperformance.co/sites/default/files/page/TP%20POLICIES/Políticas/Administración%20de%20personal/Política%20de-Teletrabajo%20(1).pdf)

Teleperformance. (S.f). Obtenido de <https://www.teleperformance.com/en-us/why-tp/about-tp/>

Toro Álvarez, F. (marzo de 2015). El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción

laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers. Obtenido de

<https://repository.eafit.edu.co/items/60675e9d-a0aa-4e05-bc7d-4f0f070b3c0b/full>

Unir La Universidad En Internet. (11 de Enero de 2023). *La importancia del índice de rotación de*

personal y cómo calcularlo. Obtenido de La importancia del índice de rotación de personal y

cómo calcularlo: [https://www.unir.net/empresa/revista/indice-rotacion-](https://www.unir.net/empresa/revista/indice-rotacion-personal/#:~:text=El%20%C3%ADndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20mide%20la,que%20se%20marchan%20en%20un%20periodo%20de%20referencia.)

[personal/#:~:text=El%20%C3%ADndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20mide%20la,que%20se%20marchan%20en%20un%20periodo%20de%20referencia.](https://www.unir.net/empresa/revista/indice-rotacion-personal/#:~:text=El%20%C3%ADndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20mide%20la,que%20se%20marchan%20en%20un%20periodo%20de%20referencia.)

20la,que%20se%20marchan%20en%20un%20periodo%20de%20referencia.

Universitarios, A. (2021). *La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el*

compromiso organizacional. Obtenido de

<https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/657>

VARGAS ROJAS, E. A. (2014). Obtenido de

[https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3265/Huaman%20Araujo-](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3265/Huaman%20Araujo-Vargas%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Vargas%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3265/Huaman%20Araujo-Vargas%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vizuite Muñoz, J., Zambrano Lizano, L., & Aldaz Calero, X. (17 de Junio de 2023). *Planificación de talento*

humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación.

Obtenido de Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del

personal para reducir su rotación: [file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-PlanificacionDeTalentoHumanoComoEstrategiaParaLaAt-9016461%20(2).pdf)

[PlanificacionDeTalentoHumanoComoEstrategiaParaLaAt-9016461%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-PlanificacionDeTalentoHumanoComoEstrategiaParaLaAt-9016461%20(2).pdf)

Zuñiga Hernández, J. C. (2020). *Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance*

Colombia. Colombia : Universidad EAFIT.

Falcón, V. L., Pertile, V., & Ponce, B. E. (Octubre de 2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales. Obtenido de La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf

Escudero, C. (Diciembre de 2019). El análisis temático como herramienta de investigación en el área de la Comunicación Social: contribuciones y limitaciones. Obtenido de El análisis temático como herramienta de investigación en el área de la Comunicación Social: contribuciones y limitaciones: <https://www.redalyc.org/journal/3239/323964237005/>

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2 de Septiembre de 2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Obtenido de Gestión de administración de los Recursos Humanos: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. Obtenido de Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>

Caballero Rodríguez, Katia, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Obtenido de El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. Obtenido de El clima organizacional dentro de una empresa: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163376>

Ruíz, F. (2024). Impacto de la inclusión, el sensemaking y los conflictos intragrupales y personales en el compromiso estratégico. Obtenido de Impacto de la inclusión, el sensemaking y los conflictos intragrupales y personales en el compromiso estratégico: <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/3053576193/3C214A8F63C419CPQ/1?accountid=48797&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Vasco , L. (Junio de 2023). Nueve salarios emocionales preferidos por los trabajadores. Obtenido de

<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2823897785/423E7A73AFF04951PQ/1?accountid=48797&sourcetype=Newspapers>

Zanin, A. (2023). Evaluación de control de gestión en una cooperativa de crédito. Obtenido de Evaluación de control de gestión en una cooperativa de crédito:

<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2792615839/C5133EA6C60B41BCPQ/8?accountid=48797&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Contreras, P. (2020). El derecho a la protección de datos personales y el reconocimiento de la

autodeterminación informativa en la Constitución chilena. Obtenido de El derecho a la

protección de datos personales y el reconocimiento de la autodeterminación informativa en la

Constitución chilena: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-52002020000200087&lang=es)

[52002020000200087&lang=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-52002020000200087&lang=es)

12. Anexos



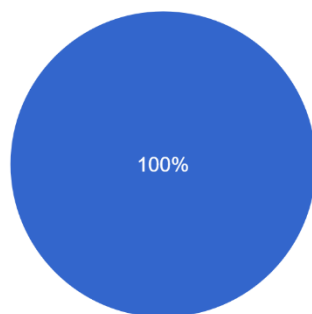
Optimizando la Permanencia del Personal en Teleperformance: Propuestas Efectivas de Gestión Humana

B *I* U ↻ ✕

Este trabajo académico tiene como objetivo diseñar estrategias que minimicen la rotación de personal en Teleperformance, mediante la identificación de factores que influyen en el funcionamiento de la empresa y la propuesta de planes de acción para reducir dicha rotación. El proyecto es realizado por María Fernanda Vasco López, Karen Carolina Oquendo Atehortúa y Daniela Londoño Echeverri, estudiantes de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, seccional Bello-Chocó. Se desarrolla bajo los lineamientos del Acuerdo 342 de agosto 13 de 2021, que regula la Política de Ética e Integridad Científica en la investigación de la institución, y conforme a las normativas vigentes. La información recopilada mediante esta encuesta es de carácter académico, y los datos personales serán tratados de manera anónima en la publicación de los resultados.

Acepta participar en la encuesta

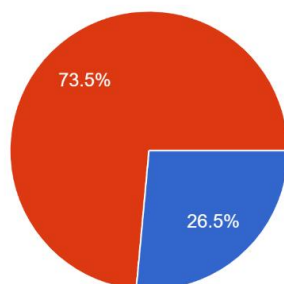
31 responses



● Si
● No

¿Cuál es su género?

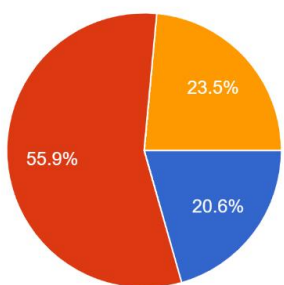
34 responses



- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

¿Cuál es su edad?

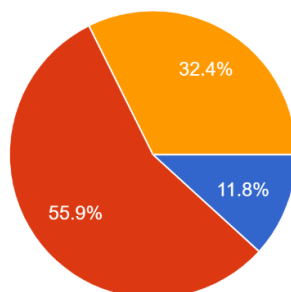
34 responses



- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años

¿Cuál es su nivel de estudios?

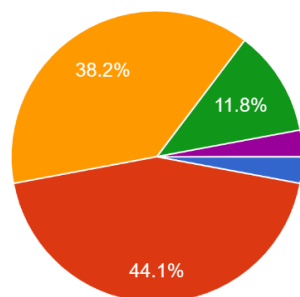
34 responses



- Bachiller
- Técnico o Tecnólogo
- Profesional Universitario
- Posgrado

¿Cuál es su estrato socioeconómico?

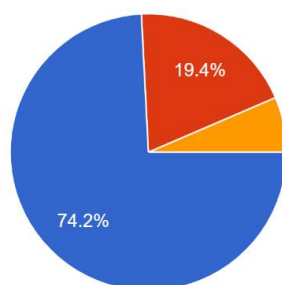
34 responses



- Estrato 1
- Estrato 2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5

¿Cuál es tu estado actual?

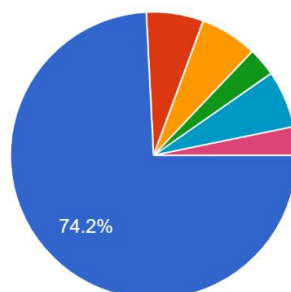
31 responses



- Vinculado laboralmente con una empresa
- Independiente
- Estudiante

¿Cuál es tu área de trabajo o estudio?

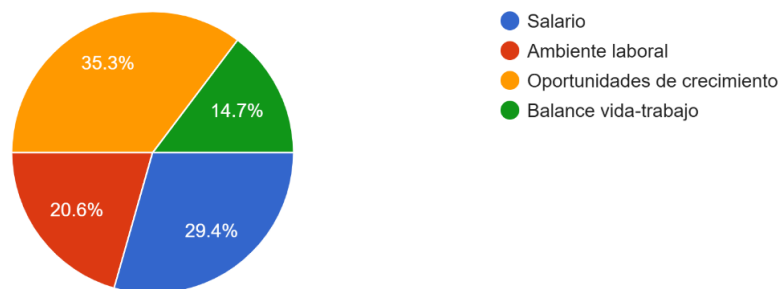
31 responses



- Administración
- Ventas
- Tecnología
- Producción
- Educación
- Salud
- Seguridad privada

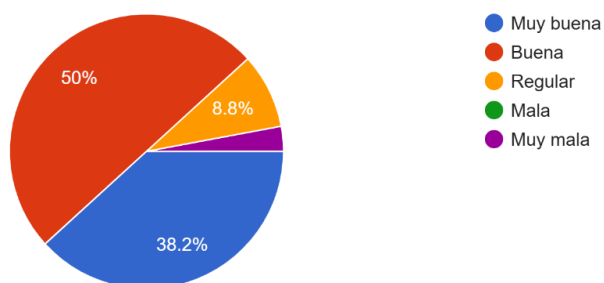
¿Qué factores cree que influyen más en la decisión de cambiar de trabajo?

34 responses



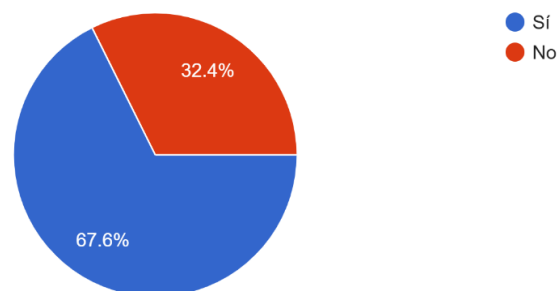
¿Cómo calificaría su experiencia laboral en la última empresa donde laboró?

34 responses



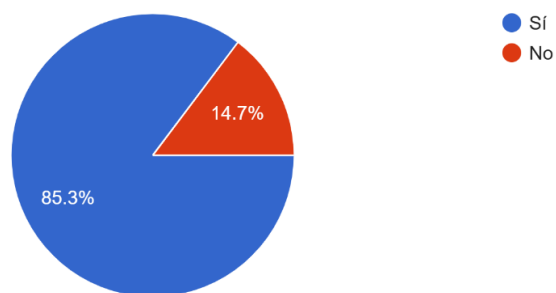
¿Cree usted que la empresa ofrece un buen "salario emocional" (beneficios no monetarios que mejoran el bienestar)?

34 responses



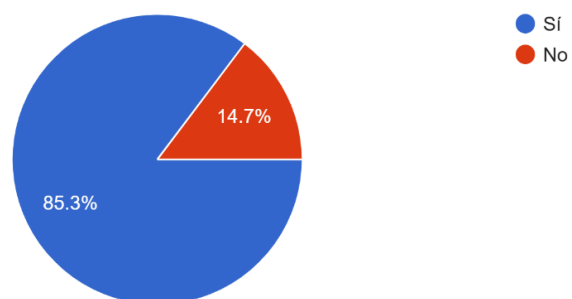
¿El mal clima laboral es uno de los factores que influiría en su decisión de renunciar?

34 responses



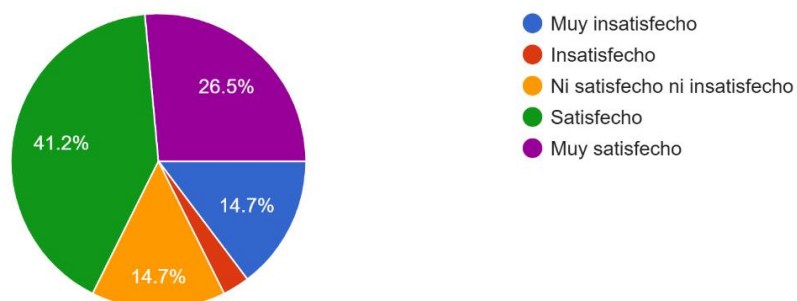
¿Considera que los beneficios de la empresa ayudan a retener a los empleados?

34 responses



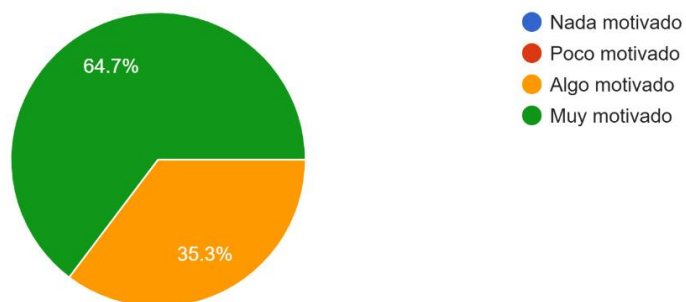
¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción general con su empleo actual?

34 responses



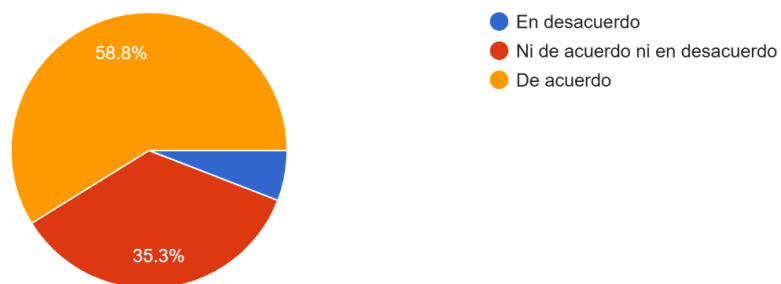
¿Qué tan motivado se siente para realizar sus tareas diarias en su trabajo?

34 responses



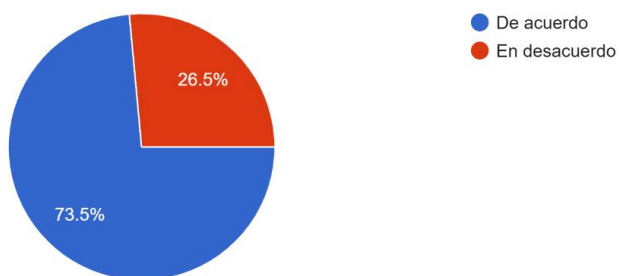
¿Considera que la empresa le ofrece suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

34 responses



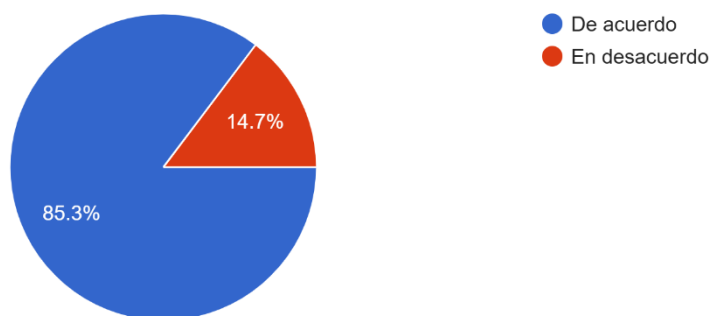
¿Considera que su líder reconoce y valora el esfuerzo de su equipo?

34 responses



¿Cree que el estilo de liderazgo en la empresa motiva a los empleados a dar lo mejor de sí?

34 responses



¿Qué aspecto considera más importante para su permanencia en la empresa?

34 responses

