



**Reinserción Laboral Femenina tras la Maternidad: Causas y alternativas de
permanencia en la empresa.**

INVESTIGADOR:

DAYANA KATHERINE MOJICA ESCOBAR

LUZ ADRIANA ROZO GARCÍA

UNIMINUTO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad De Ciencias Empresariales

Especialización en Gerencia Social

Bogotá, Colombia 2024

**Reinserción Laboral Femenina tras la Maternidad: Causas y alternativas de
permanencia en la empresa.**

DAYANA KATHERINE MOJICA ESCOBAR

LUZ ADRIANA ROZO GARCÍA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
Social

Director (a)
Flover Artunduaga Lizcano

Línea de investigación– Gerencia Social

UNIMINUTO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad De Ciencias Empresariales

Especialización en Gerencia Social

Bogotá, Colombia 2024

Agradecimientos

Agradezco a la facultad de ciencias empresariales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios por las herramientas para desarrollar investigaciones que fortalezcan nuestro Rol como Gerentes Sociales.

Agradezco a mi tutor Flover Artunduada Lizcano por su acompañamiento y dedicación en el proyecto.

A Dios por darme su fuerza en los momentos que sentí desfallecer; a mi pareja por darme ánimo y fortaleza, a mi familia que aún sin saber que decidí hacer esta especialización, siempre sentí su apoyo desde el amor y la distancia.

Dedico el proyecto a mi papá que se fue al cielo el 25 de noviembre de 2020.

Dayana Katherine Mojica Escobar

Agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarme la oportunidad de realizar la especialización en Gerencia Social y darme los espacios pertinentes para el aprendizaje y desarrollo del programa

Agradezco al tutor asignado Flover Artunduada Lizcano por acompañarme y guiarme en este proceso académico y sus grandes aportes

Extiendo también mis agradecimientos a Dios por darme las fuerzas necesarias en este camino académico, a mi Esposo e Hijo por ser un apoyo incondicional y moral en esta nueva etapa que empecé a construir en este año, a mi madre, hermano y demás allegados por todas sus palabras de aliento y motivación para no desfallecer.

Luz Adriana Rozo García

RESUMEN

La investigación "Reinserción Laboral Femenina tras la Maternidad: Causas y alternativas de permanencia en la empresa" se enfoca en analizar las causas y posibles alternativas para mitigar la rotación laboral en mujeres de Atento Bogotá – Operación Liberty después de su licencia de maternidad en el 2024. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), muchas mujeres inactivas se dedican a labores del hogar, lo que sugiere que, a pesar de su crecimiento en el mercado laboral, siguen teniendo responsabilidades domésticas significativas.

Actualmente la licencia de maternidad en Colombia tiene una duración de 18 semanas, en este tiempo se crean vínculos fuertes entre madre e hijo, lo que puede influir en la decisión de las mujeres de abandonar la empresa tras su licencia. El estudio busca identificar las causas de esta alta rotación y proponer alternativas que faciliten el reingreso laboral de estas mujeres, reconociendo su importancia tanto en la sociedad como en la organización. Se plantea como una contribución a la responsabilidad social empresarial de la organización, considerando el papel fundamental que las madres juegan tanto en el hogar como en el trabajo.

Palabras clave: Maternidad, Rotación, Causas, Reinserción laboral, mercado laboral

ABSTRACT

The research "Female Labor Reinsertion after Maternity: Causes and alternatives of permanence in the company" focuses on analyzing the causes and possible alternatives to mitigate labor turnover in women of Atento Bogotá – Operation Liberty after their maternity leave in 2024. According to the National Administrative Department of Statistics (DANE), many inactive women are engaged in housework, suggesting that, despite their growth in the labor market, they still have significant domestic responsibilities.

Currently, maternity leave in Colombia lasts 18 weeks. During this time, strong bonds are created between mother and child, which can influence women's decision to leave the company after their leave. The study seeks to identify the causes of this high turnover and propose alternatives that facilitate the return to work of these women, recognizing their importance in both society and the organization.

It is proposed as a contribution to the organization's corporate social responsibility, considering the fundamental role that mothers play both at home and at work.

Keywords: Maternity, Rotation, Causes, Labor reintegration, labour market

Contenido

Introducción	10
Descripción del problema y pregunta(s) de investigación	11
Identificación del problema	11
<i>Antecedentes</i>	<i>11</i>
<i>Descripción del problema</i>	<i>11</i>
Diagramación del problema de estudio	11
Justificación	14
Objetivos General y Específicos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Marco Referencial	17
Estado del arte	17
Marco conceptual	17
Aspectos Metodológicos	18
Tipo de investigación	18
Enfoque de Investigación	18
Método de acercarse al objeto de estudio	18
Marco interpretativo	18
Población objeto del estudio	18
Definición de la muestra	18
Instrumentos de recolección de información que serán utilizados en el trabajo de campo	19
Diseño y validación del instrumento de recolección de información para el trabajo de campo	19
Resultados	20
Análisis de los resultados:	20
Estrategias de fortalecimiento	20
Matriz DOFA	20
Estrategias de fortalecimiento	20
Cronograma	

Tabla 1 Ejemplo guía de referenciación de tablas, elaboración propia.	17
Tabla 2 Instrumentos de recolección de información para el trabajo de campo	19
Presupuesto	
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

De conformidad con los reportes del Departamento Administrativo Nacional Estadística (Dane), el 59% de las mujeres “inactivas” se dedican a oficios del hogar como actividad principal, lo anterior nos permite pensar; que si bien es cierto las mujeres han venido creciendo en el mercado laboral, sigue existiendo un porcentaje significativo en los roles que ejercen en el interior de los hogares, y no necesariamente hablamos de que tareas del hogar sean tareas domésticas, según Blanco G, (218). “Las responsabilidades en el hogar han sido definidas básicamente de dos maneras. Algunos autores consideran el trabajo en el hogar como la participación en las tareas propias de la casa: preparar las comidas, el aseo o limpieza, las reparaciones menores de la casa, entre otras. Otros autores incluyen, además, el cuidado de los hijos como parte de las responsabilidades en el hogar”. A hoy la licencia de maternidad en Colombia tiene una duración de 18 semanas, un periodo aproximado de cuatro meses y medio en que el menor depende en muchos aspectos del cuidado de la madre e inclusive ha desarrollado un vínculo emocional con ella; Rendón y Rodríguez (2015), afirman que “los vínculos se fortalecen a medida que pasan los días a partir del nacimiento del bebé, desde el contacto piel a piel, la lactancia materna, los cuidados posnatales, entre otros.”; vínculos, cuidados y dedicación que ejercen las madres durante y posterior la licencia de maternidad.

De acuerdo con el Decreto 2247 de septiembre 11 de 1997 en el Artículo 2º. “La prestación del servicio público educativo del nivel preescolar se ofrecerá a los educandos de tres (3) a cinco (5) años de edad”; si bien es cierto desde el ministerio de educación se reglamenta que el servicio educativo está desde los 3 años, sabemos que existen jardines donde la edad no es un limitante; ¿pero entonces? vale la pena preguntarnos si por el contrario ¿sí se

convierte en un limitante para que las madres retornen a su vida laboral?, esto porque tomando como referencia Atento Bogotá – operación Liberty encontramos que actualmente el 87,50% de mujeres que salieron a su licencia de maternidad se retiraron ya sea de manera voluntaria o por abandono de cargo tan pronto está finalizó.

Ante esta situación, surge la necesidad de investigar las causas de la alta rotación laboral de estas mujeres tras su licencia de maternidad; este análisis busca proponer soluciones que faciliten la reinserción laboral y mejoren la permanencia de las mujeres en sus empleos, reconociendo su responsabilidad dentro de la organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las causas de la rotación laboral en mujeres de la empresa Atento Bogotá – Operación Liberty, posterior al reintegro de su licencia de maternidad durante el año 2024?

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema tiene que ver con que actualmente se presenta un 87,50% de rotación, ya sea deseada o por abandono de cargo de aquellas trabajadoras que intentan realizar su reintegro laboral en Atento Bogotá, operación Liberty.

Antecedentes

ATENTO

Atento es una empresa de telecomunicaciones con presencia en más de 15 países en el mundo, entre ellos Colombia, con centros en 7 ciudades; Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín, Pereira, Quibdó y Bogotá; actualmente en Bogotá tiene 4 sedes ubicadas estratégicamente para facilidad en el desplazamiento de sus colaboradores.

¿Quiénes son? “Somos líderes ofreciendo servicios a las compañías más grandes de diferentes sectores, incluyendo: telecomunicaciones, finanzas, salud, minoristas, administración pública, nativas digitales, entre otras”.

La sentencia de la Corte Constitucional CC SU-070/13 establece un marco legal importante para la protección de la maternidad en Colombia, reconociendo la maternidad como un derecho fundamental que debe ser protegido y promovido en todos los ámbitos laborales, tanto en el sector público como en el privado. Esto implica que las empresas, como Atento, tienen la responsabilidad de asegurar que las trabajadoras embarazadas y en periodo de

maternidad disfruten de condiciones adecuadas que les permitan ejercer su derecho a la maternidad sin temor a perder su empleo o enfrentar discriminación.

Por tanto, Atento debe garantizar que todas las políticas relacionadas con la maternidad cumplan con las disposiciones legales, ofreciendo licencia de maternidad de 18 semanas y asegurando que las trabajadoras no enfrenten despidos o discriminación durante este período.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La organización Atento, es una empresa de telecomunicaciones ubicada en Bogotá con presencia en 4 sedes, la sede Telares, sede de la cual tomaremos nuestra población objetivo, cuenta con una infraestructura para atender la capacidad de mil empleados, y al igual que varios call center uno de sus principales indicadores de rendimiento (KPIs) es la rotación, indicador que básicamente mide los retiros totales de los empleados sobre la planta total activa.

Inicialmente se abordará una temática que describe el análisis e investigación de algunas situaciones sociales que podrían afectar el desarrollo de la organización Atento Bogotá, como lo es la rotación post – maternidad.

La licencia de maternidad es un derecho fundamental que permite a las mujeres disfrutar de un tiempo de descanso y cuidado tras el nacimiento de un hijo. Sin embargo, al regresar al trabajo, muchas se enfrentan a una serie de desafíos que pueden influir en su decisión de permanecer en la empresa. En Atento Bogotá operación Liberty, la rotación de mujeres después de este periodo ha generado preocupación y es necesario entender las causas detrás de este fenómeno pues la rotación del personal, no solo afecta a las empleadas, sino que también tiene repercusiones en la empresa, pues la pérdida de talento

puede resultar en costos significativos, tanto en términos de reclutamiento, productividad e incluso formación de nuevos empleados, lo mencionado anteriormente describe diferentes coyunturas que pueden afectar el desarrollo en términos de efectividad y optimización de recursos de la organización.

DIAGRAMA DEL PROBLEMA DE ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia Ishikawa Rotación Laboral posterior a la licencia de maternidad.

JUSTIFICACIÓN

La justificación de esta investigación se realiza en base a la alarmante cifra de rotación (87,5%) que tienen las mujeres en Atento Bogotá – Operación Liberty posterior a su reintegro de la licencia de maternidad; el tema seleccionado fue motivado por los resultados vistos en uno de los módulos de “Gerencia Estratégica y Financiera ESGO” durante el semestre académico frente al impacto de producción de una persona nueva vs una antigua y el interés personal de comprender diferentes procesos socioculturales como la rotación; indicador que hoy en día afecta a la organización ATENTO Bogotá. Esta investigación busca contribuir y fortalecer con alternativas de solución la responsabilidad social Empresarial de Atento y a su vez consideren implementar la Responsabilidad Familiar Corporativa para esta población en específico; considerando la importancia del rol que desempeñan las madres en la sociedad y en la organización mitigando los retiros ya sea voluntarios y/u abandono de cargo.

Actualmente, el rol de la madre en la sociedad se ha sido visto como un símbolo de entrega o dedicación; inclusive, algunos la vemos como una columna que emocionalmente soporta el hogar; esto por la gran capacidad que tienen de llevar a cabo diversas actividades; ya sean escolares, del hogar, del trabajo o bien sea del cuidado de sus hijos, todo esto a pesar de contar con aspectos como la desigualdad de género, familias monoparentales, cargas laborales e inclusive el manejo del tiempo.

Pertinencia de la investigación para la Gerencia Social

El enfoque de la gerencia social frente a la reinserción laboral femenina tras la maternidad se basa en promover el bienestar de las trabajadoras y asegurar un ambiente laboral inclusivo y solidario contribuyendo a una cultura laboral más inclusiva y empática, lo que beneficiará tanto a las empleadas como a la empresa en conjunto.

Surge la propuesta de responsabilidad social empresarial (RSE) dado que responde a la herramienta de la gerencia social, considerando que podemos hacer una contribución significativa a la organización Atento a través de alternativas que se incluyan dentro de su política RSE que aborden las causas de rotación laboral femenina, disminuyan la misma y a su vez promuevan la permanencia en la empresa.

Atento como empresa de telecomunicaciones con un fuerte compromiso social, tendría la oportunidad de no solo cumplir con la normativa, sino de liderar en la creación de un entorno laboral que apoye efectivamente a las trabajadoras durante y después de la maternidad.

Objetivo general

Analizar las causas de la rotación laboral en mujeres de Atento Bogotá – Operación Liberty posterior al reintegro de su licencia de maternidad, a través de un estudio de caso, con el fin de diseñar la herramienta de Responsabilidad Familiar Corporativa como alternativa de solución en el área de bienestar de la empresa.

Objetivo específico

1. Diagnosticar y explorar el impacto de las prácticas organizacionales de la empresa en la integración laboral de las mujeres post - maternidad, a partir de sus testimonios.
2. Realizar un estudio de caso que nos permita comprender las causas que influyen en la reinscripción laboral de las mujeres post – maternidad, en Atento Bogotá.
3. Proponer una herramienta de gerencia social teniendo en cuenta el testimonio de las mujeres entrevistadas para entregar al área de bienestar de la empresa que fortalezcan la política Responsabilidad Social Empresarial y consideren implementar la Responsabilidad Familiar Corporativa de Atento.

MARCO CONCEPTUAL

A continuación, relacionamos conceptos los cuales consideramos importantes para contextualizar el presente trabajo:

Concepto de Madre Lactante

El concepto de madre lactante puede abordarse desde diversas perspectivas, para nosotros es el proceso de alimentar a un bebé con leche materna, y es un tipo de alimentación con múltiples beneficios y esencial para el bebé pues recomiendan la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses de vida. La Organización Mundial de la Salud (OMS): La OMS define a la madre lactante no solo desde un aspecto biológico, sino también desde una perspectiva de salud pública. En sus directrices, la OMS enfatiza el papel de la madre lactante en la promoción de la salud infantil y la prevención de enfermedades. La madre lactante desempeña, por lo tanto, un papel integral no solo en la vida de su bebé, sino también en su propia salud.

Concepto Licencia de maternidad

Entender el concepto de licencia de maternidad es esencial para abordar la reinserción laboral de las madres. En Colombia, la licencia de maternidad de 18 semanas está diseñada para proporcionar a las madres un periodo de descanso remunerado tras el nacimiento de su bebe, lo que les permite recuperarse físicamente y establecer un vínculo con su bebé. El Ministerio del Trabajo (2023) define que la licencia de maternidad se entiende como un descanso remunerado que se concede a la madre que ha dado a luz a su hijo, la cual tendrá derecho a 18 semanas de descanso remuneradas conforme al último salario con el cual haya

realizado las cotizaciones en el último periodo antes del parto. Sin embargo, surgen preguntas importantes sobre si este tiempo es suficiente para las necesidades de la madre y el bebé. La investigación nos hace cuestionar que, aunque 18 semanas es un periodo significativo, puede no ser adecuado para todas las familias, dado que el cuidado del recién nacido implica desafíos continuos que se extienden más allá de este tiempo. Además, la disposición de los empleadores para ofrecer flexibilidad laboral, permisos adicionales y adaptaciones en los horarios juega un papel crucial en el bienestar de las madres trabajadoras.

Marco jurídico en la Licencia de maternidad

La licencia de maternidad ha venido teniendo modificaciones frente a la duración de ésta, sus inicios se dieron con ocho semanas, sin embargo, actualmente en términos jurídicos en el capítulo V, del Código Sustantivo del Trabajo el artículo 236 indica que:

- 1. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene 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.*
- 2. 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.*
- 3. Para los efectos de la licencia de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al empleador un certificado médico, en el cual debe constar:*
 - a) El estado de embarazo de la trabajadora;*

b) La indicación del día probable del parto, y

c) La indicación del día desde el cual debe empezar la licencia, teniendo en cuenta que, por lo menos, ha de iniciarse dos semanas antes del parto.

Los beneficios incluidos en este artículo, y el artículo 239 de la presente ley, no excluyen a los trabajadores del sector público.

4. Todas las provisiones y garantías establecidas en la presente ley para la madre biológica se hacen extensivas en los mismos términos y en cuanto fuere procedente a la madre adoptante, o al padre que quede a cargo del recién nacido sin apoyo de la madre, sea por enfermedad, abandono o muerte, asimilando la fecha del parto a la de la entrega oficial del menor que se ha adoptado, o del que adquiere custodia justo después del nacimiento. En ese sentido, la licencia materna se extiende al padre en caso de fallecimiento, abandono o enfermedad de la madre, el empleador del padre del niño le concederá una licencia de duración equivalente al tiempo que falta para expirar el periodo de la licencia posterior al parto concedida a la madre.

5. La licencia de maternidad para madres de niños prematuros, tendrá en cuenta la diferencia entre la fecha gestacional y el nacimiento a término, las cuales serán sumadas a las dieciocho (18) semanas que se establecen en la presente ley. Cuando se trate de madres con parto múltiple o madres de un hijo con discapacidad, la licencia se ampliará en dos semanas más.

6. La trabajadora que haga uso de la licencia en la época del parto tomará las dieciocho (18) semanas de licencia a las que tiene derecho, de la siguiente manera:

a) Licencia de maternidad preparto. Esta será de una (1) semana con anterioridad a la fecha probable del parto debidamente acreditada. Si por alguna razón médica la futura madre requiere una semana adicional previa al parto podrá gozar de las dos (2) semanas, con dieciséis (16) posparto. Si en caso diferente, por razón médica no puede tomar la semana previa al parto, podrá disfrutar las dieciocho (18) semanas en el posparto inmediato.

b) Licencia de maternidad posparto. Esta licencia tendrá una duración normal de diecisiete (17) semanas contadas desde la fecha del parto, o de dieciséis (16) o dieciocho (18) semanas por decisión médica, de acuerdo con lo previsto en el literal anterior.

PARÁGRAFO 1o. De las dieciocho (18) semanas de licencia remunerada, la semana anterior al probable parto será de obligatorio goce a menos que el médico tratante prescriba algo diferente. La licencia remunerada de la que habla este artículo es incompatible con la licencia de calamidad doméstica y en caso de haberse solicitado esta última por el nacimiento de un hijo, estos días serán descontados de la misma.

El marco jurídico que regula la licencia de maternidad tiene un impacto significativo en diversos aspectos, tanto para las trabajadoras como para las empresas dado que genera protección de los Derechos de las Trabajadoras, garantiza que las trabajadoras no sean despedidas ni discriminadas durante el embarazo y después de la maternidad, promoviendo su derecho a regresar a su puesto de trabajo; asegura una compensación económica, pues establece que las trabajadoras tengan derecho a un salario durante el período de licencia, lo que contribuye a su estabilidad económica en un momento crítico.

A continuación compartiremos un caso donde el Ministerio de Trabajo da respuesta al radicado N° 02EE2019410600000022239 de 2019 - Frente al Conocimiento del Empleador Fuero de Maternidad y Terminación de Contrato de Trabajo, este indica que si la trabajadora se encuentra embarazada, es necesario tener en cuenta que los artículos 239 (modificado por el artículo 2° de la ley 1822 de 2017), 240 y 241 del Código Sustantivo del Trabajo establecen la protección especial a la maternidad, prohibiendo despedir a la trabajadora por motivo de embarazo, regulando la nulidad del despido y las indemnizaciones correspondientes si se incumpliera con dicha prohibición, de la siguiente forma:

“ARTÍCULO 239. PROHIBICIÓN DE DESPIDO.

1. Ninguna trabajadora podrá ser despedida por motivo de embarazo o lactancia sin la autorización previa del Ministerio de Trabajo que avale una justa causa.

2. Se presume el despido efectuado por motivo de embarazo o lactancia, cuando este haya tenido lugar dentro del período de embarazo y/o dentro de los tres meses posteriores al parto.

3. Las trabajadoras que sean despedidas sin autorización de las autoridades competentes, tendrán derecho al pago adicional de una indemnización igual a sesenta (60) días de trabajo, fuera de las indemnizaciones y prestaciones a que hubiere lugar de acuerdo con su contrato de trabajo.

Por otro lado, la Ley 2306 de 2023, habla sobre la protección y apoyo a la maternidad, reconociendo que es un derecho amamantar en el espacio público, sin ser objeto de

ningún tipo de discriminación; dentro de está el ARTÍCULO 6 se moduló con el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo el cual quedará así:

ARTÍCULO 238. DESCANSO REMUNERADO DURANTE LA LACTANCIA.

El empleador está en la obligación de conceder a la trabajadora dos (2) descansos, de treinta (30) minutos cada uno, dentro de la jornada para amamantar a su hijo, sin descuento alguno en el salario por dicho concepto, durante los primeros seis (ó) meses de edad, y una vez cumplido este periodo, un (1) descanso de treinta (30) minutos en los mismos términos hasta los dos (2) años de edad de/ menor: siempre y cuando se mantenga y manifieste una adecuada lactancia materno-continua.

El caso que presentamos refleja la importancia del marco jurídico en la protección de los derechos de las trabajadoras durante y después del embarazo, así como la relevancia de la lactancia materna. Este no solo protege los derechos de las trabajadoras, sino que también impulsa cambios positivos en la cultura laboral y la responsabilidad social de las empresas.

MARCO NORMATIVO ATENTO - LICENCIA DE MATERNIDAD Y SALAS DE LACTANCIA

En Colombia, la licencia de maternidad es un derecho protegido por el Código Sustantivo del Trabajo, y las empresas, incluidas las privadas como Atento Bogotá, deben cumplir con estas normativas, lo que implica que garantice a sus colaboradoras el derecho a la licencia de maternidad de 18 semanas remuneradas, por otro lado, las colaboradoras gozan de protección contra el despido durante el embarazo y durante su licencia de maternidad.

Muchas empresas, incluida Atento, pueden tener políticas adicionales de apoyo a la maternidad, como espacios para lactar, horarios flexibles, o programas de reintegración laboral que faciliten la transición de regreso al trabajo. Dentro de la ley 2306 de 2023, se habla de espacios o áreas de lactancia materna para las entidades tanto públicas como privadas, el Congreso de Colombia, decreta el ARTÍCULO 3. Creación de las Áreas de Lactancia Materno en Espacio Público. Las entidades territoriales del nivel municipal, distrital y departamental, con cargo a su presupuesto y conforme a la disponibilidad de recursos, crearon y manejaron por sí mismas o por delegación las Áreas de Lactancia Materna en Espacio Público en lugares donde se brinde el acceso y prestación de servicios públicos, así como áreas comerciales con alta afluencia de personas. Las entidades territoriales podrán orientar esfuerzos y recursos para construir, adecuar o modificar un área específica en los citados espacios con todas las garantías de salubridad, donde las madres que estén en etapa de lactancia puedan amamantar o alimentar a sus hijas e hijos lactantes.

En su compromiso por promover un entorno laboral que respete y apoye a las madres, Atento Bogotá ha adoptado la normativa sobre lactancia materna en sus cuatro sedes, incluida la sede Telares. Desde el año 2024, se han habilitado salas exclusivas para la lactancia, conocidas como Salas Amigas de Lactancia Materna, estos espacios están diseñados para garantizar la continuidad del cuidado y la extracción de leche de la madre, proporcionando un ambiente cálido y agradable.

Las salas están equipadas con protocolos de limpieza y desinfección constante, lo que asegura un lugar seguro para las colaboradoras, además que, cada sala cuenta con una guía de uso que orienta a las madres sobre cómo utilizar el espacio adecuadamente para la

extracción de leche materna. Este enfoque busca no solo facilitar la lactancia, sino también fomentar un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

A pesar de las ventajas ofrecidas, actualmente en la sede Telares solo seis colaboradoras maternas utilizan estas instalaciones de manera diaria, esto se debe, en parte, a la elevada rotación de personal, lo que puede limitar el acceso y uso regular de la sala. Aun así, la disposición por parte de Atento de crear estos espacios demuestra un paso significativo hacia el apoyo de la maternidad en el ámbito laboral y la promoción de la salud infantil a través de la lactancia materna.

CONCEPTO DE ROTACIÓN LABORAL

García Schweret (1987) define a la rotación como: “todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo”.

Atento Bogotá establece tres tipos de contratos: indefinido, obra labor y contrato de aprendizaje, cada uno de estos contratos tiene características y condiciones específicas que determinan su duración y las posibles causas de finalización. La rotación, por lo tanto, puede ser un proceso deseado, cuando los empleados deciden voluntariamente concluir su vínculo laboral, o indeseado, cuando la empresa se ve obligada a desvincular a alguno de sus trabajadores.

El impacto de la rotación laboral en una empresa como Atento Bogotá es significativo, ya que afecta no solo la continuidad de los servicios prestados, sino también el clima

organizacional y los costos asociados a la formación de nuevos empleados. Una alta tasa de rotación puede indicar problemas internos, como falta de motivación, clima laboral, malas condiciones de trabajo o inadecuada selección del personal, lo que a su vez puede repercutir en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa. Entender la rotación laboral en Atento Bogotá implica considerar tanto las decisiones de los trabajadores como las estrategias de la empresa para manejar estos cambios.

CONCEPTO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

De acuerdo con Navarro, L. (2016) citando a McWilliams, Siegel y Wright, la responsabilidad Social Empresarial se define como: “situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley” (p.10)

Uno de los objetivos de responsabilidad social en Atento está enfocado en buscar mejora en la calidad de vida de los trabajadores y cumplir con los requisitos legales aplicables en el país, en este sentido, Atento busca no solo cumplir con la legislación, sino también mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, entre ellos las mujeres que se encuentran en licencia de maternidad, lo que implica un enfoque en el bienestar de las trabajadoras que regresan de la licencia de maternidad.

CONCEPTO RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

López y Pérez (2007) proponen que la Responsabilidad Familiar Corporativa es un concepto que integra los valores familiares en las decisiones estratégicas de la empresa, según estos autores, las empresas familiares tienen una mayor predisposición a mantener prácticas éticas y responsables, dado que su reputación está fuertemente ligada a la figura

de los fundadores y a la continuación de la familia en el negocio. Además, afirman que la RFC busca equilibrar las necesidades económicas de la empresa con las expectativas sociales y familiares.

La Responsabilidad Social Corporativa no solo es una tendencia, sino una estrategia fundamental para el crecimiento a largo plazo y la sostenibilidad de cualquier empresa, como Atento. Al integrar prácticas responsables en todas las áreas de la empresa, Atento puede no solo mejorar su imagen y rentabilidad, sino también contribuir al desarrollo social y ambiental de las comunidades en las que opera.

Atento, como una empresa global que ofrece soluciones de servicios al cliente, puede adoptar varias estrategias dentro del marco de la RSC; al incorporarla contribuiría al equilibrio laboral y familiar de las madres trabajadoras, generando un impacto positivo en la fidelización hacia la empresa, lo que a su vez mejora la productividad y competitividad en el mercado laboral.

MARCO REFERENCIAL

ESTADO DEL ARTE

A continuación, se relacionan algunas investigaciones que se han desarrollado en los últimos años referente a la reinserción Laboral Femenina tras la Maternidad a nivel Internacional y Nacional.

INVESTIGACIONES INTERNACIONALES

La Responsabilidad Familiar Corporativa: propuestas de implementación

Terán Guevara, M. G. (2022), aborda la necesidad de desarrollar un modelo que se ajuste a las diversas necesidades de las empresas, especialmente a la luz de las falencias evidenciadas en los programas de Responsabilidad Familiar Corporativa durante la pandemia de COVID-19.

Así es como un buen programa de Responsabilidad Familiar Corporativa contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores y permite mejores resultados en la Sociedad Corporativa.

Este trabajo es un gran aporte para desarrollar la herramienta de Gerencia Social "Responsabilidad Familiar Corporativa". Nos ayuda a comprender y profundizar en temas claves como las políticas, el liderazgo y la cultura, que son los principales pilares para implementar esta herramienta en una empresa como Atento Bogotá. Además, señala los entornos enriquecedores que toda organización debería tener, y hace referencia a los entornos favorables, desfavorables y contaminantes en los que, generalmente, se encuentran las empresas en la actualidad.

Maternidad en legislación mexicana: Una visión desde los derechos laborales de la mujer

Llanes Castillo, Arturo; Cervantes López, Miriam Janet; Peña Maldonado, Alma Alicia; y Cruz Casados, Jaime (2020) abordaron las principales disposiciones jurídicas de la legislación sobre la protección de la maternidad en México. En este contexto, se presentan algunos conceptos claves, como:

Maternidad: Se define "como un proceso natural y evolutivo que transcurre en lógica de tiempo, atravesando cambios y sufriendo transformaciones, haciendo el proceso dinámico y contextualizado" (Calceto, Sánchez y Arévalo, 2018)

Embarazo: Es un proceso fisiológico durante el cual el producto de la gestación crece y se desarrolla dentro del útero de la mujer hasta alcanzar la madurez necesaria para sobrevivir al medio exterior. Durante los meses de gestación este proceso demanda una serie de cambios fisiológicos del cuerpo de la embarazada, con el objetivo de adaptarse a los requerimientos que día a día se van incrementando, permitiéndole combinar su vida laboral con la personal (Vázquez, Cárcamo y Hernández, 2012)

Lactancia Materna: Es el alimento ideal para los recién nacidos durante sus primeros meses de vida, esto se debe a que tiene un alto contenido nutricional, hormonal e inmunológico, además de que presenta la mejor fuente de lácteos durante los dos primeros años de vida (Victoria, et al., 2016).

Este trabajo nos ayuda a comprender cómo en otros países, como México, también se promueven los períodos necesarios para garantizar la salud de la madre después de su licencia de maternidad; en este caso, se habla de un promedio de 6 meses. Sin embargo, a pesar de su legislación, aún les falta un largo camino por recorrer en lo que respecta al crecimiento adecuado de la mujer en el ámbito laboral y a su realización como madre.

Maternidad y Reinserción Laboral: Experiencias predominantes del proceso y su impacto en la autoestima

Cerda, F., & Lisette, M. (2017) La maternidad no solo conlleva a cambios físicos, psicológicos y sociales en las mujeres, sino que también afectan su calidad de vida laboral al reintegrarse al trabajo luego de su post parto. Esto se debe a las nuevas responsabilidades, las relaciones interpersonales y su rol como madre.

Por otro lado, es importante mencionar que, a pesar de todos estos cambios, también es fundamental resaltar que las mujeres que cumplen con los roles de madres y trabajadoras experimentan un aumento en su nivel de autoestima. Este incremento es un factor muy positivo para su crecimiento tanto laboral como personal, lo cual, a largo plazo, se refleja en diversos ámbitos, incluidos el laboral, personal y social.

Por esta razón, este trabajo representa un gran aporte al proyecto en la empresa Atento Bogotá, ya que ayuda a destacar los importantes desafíos que enfrentan las madres

trabajadoras dentro de la organización, así como los valiosos aportes que pueden realizar al convertirse en mujeres cada vez más empoderadas en el ámbito laboral y personal.

Postnatal paternal involvement and maternal emotional disturbances: The effect of maternal employment status

Wan-Chien Lin, Shin-Yow Chang, Yi-Ting Chen, Hsin-Chien Lee, Yi-Hua Chen. (2017)

The incidence of paternal involvement and the effects it causes, such as depression and anxiety experienced by mothers in the postpartum period, as well as the effects of maternal employment status in Taiwanese society, were investigated.

The involvement of the father figure in the care of newborns is essential for both the baby and the mother. This helps to strengthen the bonds between parents and children and also contributes to alleviating the emotional disorders that mothers may experience after childbirth, as they have the support of their partner in caring for the baby. On the other hand, this allows mothers, especially those who are unemployed, to recover better.

What was mentioned above makes a significant contribution to our project, as it confirms how important it is for working mothers to have support networks in caring for their babies. This helps prevent post-partum issues, such as depression and anxiety, from worsening and affecting both their family and work life.

Juggling Work and Motherhood: The Impact of Employment and Maternity Leave on Breastfeeding Duration: A Survival Analysis on Growing Up in Scotland Data

Skafida, V. (2012) This article refers to how, in 2005, Scotland became the first country to legally recognize breastfeeding as a public right. On the other hand, it studies the direct relationship between employment and maternity leave, as well as its impact on the duration of breastfeeding among mothers in this nation.

It was also analyzed that mothers working in full-time or part-time positions tend to stop breastfeeding more quickly than those who are unemployed or self-employed. This also influences maternity leave: the longer the leave, the longer the breastfeeding duration. Additionally, having flexibility in schedules within the organization would contribute to a better work-life balance for working mothers.

This article is an excellent contribution to our work because it helps us understand the dynamics necessary to achieve an appropriate balance between the work and personal lives of working women at Atento Bogotá. It addresses aspects such as maternity leave, more flexible schedules, and the breastfeeding period, which are important and significant phenomena in the baby's early life stage.

Nuevas Normas sobre protección a la maternidad

Gómez Hoyos, Diana (2007) realizó un análisis sobre la legislación laboral sobre el tema de la protección de la maternidad en países como Argentina, Bolivia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay Perú, Venezuela, República Dominicana y Uruguay en Comparación de Colombia, donde se evidencio que la madre trabajadora decidirá en qué momento quiere disfrutar de su licencia

de maternidad, si antes del parto o posterior al parto, por otra parte, si un hijo menor de un año presenta una enfermedad grave, tanto la madre como el padre tendrán derecho a una licencia remunerada hasta por diez días calendario, si un hijo menor de siete años, sufre un accidente grave la licencia remunerada será hasta seis días calendario.

Así mismo, el padre o madre trabajadora que tengan hijos con alguna discapacidad sea física, mental o sensorial debidamente certificada, tendrán la posibilidad de pedir permisos especiales para sus citas médicas o tratamientos que se requieran, si por algún motivo la madre trabajadora sufre un aborto o un parto prematuro no viable tiene derecho a una licencia remunerada por el tiempo que se necesite según dictamen del médico tratante.

Después de terminada su licencia de maternidad la madre trabajadora tendrá derecho a media hora dos veces al día para amamantar a su bebe, tiempo que debe ser remunerado, por último, si la organización cuenta con un número mayor a cincuenta empleados debe acondicionar dentro de la empresa o en algún lugar cercano a ella, salas de maternidad para el cuidado de los bebés menores de un año.

Este estudio representa un gran aporte para el proyecto, ya que evidencia, a nivel legislativo, los derechos de las madre y padres trabajadores, no solo en Colombia, sino también en otros países cercanos que comparten similitudes en la protección de la maternidad. Estos derechos deberían ser aplicables en las diferentes organizaciones, como Atento Bogotá.

INVESTIGACIONES NACIONALES

Maternidad y mercado laboral: el impacto de la legislación

Ramírez-Bustamante, N., Tribín-Uribe, A. M., & Vargas-Riaño, C. O. (2021) esta investigación permitió evaluar el efecto que provoco la Ley 1468 de 2011, que aumentó las semanas de licencia de maternidad de doce a catorce semanas remuneradas, y su impacto en las mujeres en el mercado laboral. También se evidenció el efecto negativo que provoco en las mujeres altamente fértiles, que oscilan en edades entre los 18 a los 30 años, ya que el período más prolongado de descanso incentiva la informalidad y el autoempleo. Este fenómeno no se observa en las mujeres en edades menos fértiles, que comprenden edades entre los 40 a 55 años.

Por otra parte, se puede afirmar que Colombia en comparación de otros países a nivel de América Latina es la nación que ha tenido un aumento significativo de la participación Femenina dentro de la economía productiva en los últimos tiempos (Amador, Bernal y Peña, (2013). Sin embargo, este aumento se debe al crecimiento del trabajo no formal entre las mujeres, a pesar de que ellas cuentan con niveles de estudio más altos que los hombres. Además, persisten brechas en términos de desigualdad relacionadas con el embarazo, el parto y la lactancia, que afectan de manera directa la salud y la vida en las mujeres. Estas situaciones a su vez provocan menos oportunidades de vinculación laboral y ascensos profesionales, entre otros aspectos.

Lo anterior nos ayuda a comprender y apoyar mejor a las madres trabajadoras, quienes contribuyen de manera significativa en la economía de nuestro país gracias a sus diferentes capacidades en los ámbitos laboral, profesional y familiares en las últimas décadas.

El giro constitucional de la protección a las mujeres gestantes en Colombia. Entre la inserción laboral y la protección de los derechos

Contreras, Y. Z. C. (2019) este artículo se centra en la nueva línea jurisprudencial que establece que el empleador no está siendo discriminatorio si da por terminado un contrato laboral con una madre gestante que nunca le comunico a su jefe sobre su estado actual, ocasionando en este caso un despido sin ninguna clase de protección, esto a su vez conlleva de cierta manera al incremento de contratar más mujeres ya que el empleador no va a tener costos significativos por concepto de maternidad.

Por otro lado, se analiza que, para lograr una mayor igualdad de derechos entre hombres y mujeres, es esencial que los hombres también asuman responsabilidades en el cuidado de los hijos y las labores domésticas. De esta manera, permitirá que las mujeres se incorporen de la misma forma en el mundo laboral y tengan más crecimiento profesional.

Por último, este artículo nos invita a revisar vías más idóneas para la inclusión de la mujer en el mercado laboral, tales como flexibilización de la jornada de trabajo, el acceso al trabajo formal, la educación empresarial donde se enfatice en la necesidad de romper con las brechas de género que a lo largo lo que genera es un crecimiento en la productividad de la empresa y un mejor bienestar para sus empleados

Si bien la empresa Atento Bogotá ha realizado grandes esfuerzos para incorporar estas políticas en su Responsabilidad Social Corporativa, también es consciente que debe seguir implementando más medidas de este tipo para incrementar la satisfacción de sus empleados, fomentar su fidelización y de esta manera, contribuir al crecimiento de la productividad de la organización.

El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia

Martínez-Cárdenas, B., Cote-Rangel, Ó., Dueñas, Z., & Camacho-Ramírez, A. (2017)

destacaron, a través de este artículo, la importancia de implementar el teletrabajo como una alternativa de extender la licencia de maternidad, lo que genera un beneficio mutuo entre el empleador y la madre trabajadora. Por un lado, la trabajadora no deja de percibir ingresos y puede estar en contacto con su familia a tiempo completo, mientras el empleador no interrumpe la producción y los costos asociados a la licencia de maternidad también se ven reducidos.

Otro aporte significativo del teletrabajo es el aumento de las relaciones sociales, así como una mayor autonomía del trabajador, quién podrá gestionar mejor su tiempo, y de esto modo, lograr un equilibrio entre vida familiar y laboral, a diferencia de los trabajos presenciales. Además, contribuirá al crecimiento de la compañía en el ámbito de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) lo que abrirá nuevas oportunidades en la era digital.

Este artículo representa un aporte significativo a la problemática abordada en este trabajo, ya, aunque la empresa Atento Bogotá está promoviendo prácticas de teletrabajo dentro de su organización, estas no han sido suficientes para motivar a las madres trabajadoras a continuar al finalizar su licencia de maternidad. Muchas de ellas toman la decisión de no continuar laborando porque no desean descuidar a sus hijos, y la empresa no les ofrece la

oportunidad de teletrabajar como una opción viable mientras sus bebés crecen, lo que les permitiría dejarlos al cuidado de otras personas sin tener que interrumpir su jornada laboral.

LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL COLOMBIANO: RELACIÓN CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Camargo Sánchez, A. N., & Jaramillo Cadena, A. M. (2016) destacan, en su revisión documental, la importancia de abordar el tema de género como un apoyo estratégico para las empresas, especialmente en lo relacionado con su Responsabilidad Social Empresarial (RSE), además, ha permitido el reconocimiento de los derechos fundamentales de la mujer respecto al voto, a la tierra, a la libertad y a una vida digna.

Por otra parte, no fue hasta el siglo XX que el desempeño de la mujer en el mercado laboral ha sido valorado socialmente. En el caso de Colombia, es preocupante observar que fue uno de los últimos países de América Latina en incluir a la mujer en la sociedad y posteriormente, en el ámbito laboral. A pesar de ello, el Estado se ha encargado de flexibilizar los roles de hombres y mujeres dentro de las empresas, con el fin de reducir la brecha de género que aún persiste en algunas organizaciones del país. Sin embargo, es necesario que el Estado Colombiano fortalezca, a través de políticas públicas, las responsabilidades de las organizaciones, promoviendo programas de Responsabilidad Social Empresarial que estén alineados con los nuevos enfoques que exige el mundo globalizado.

En este sentido, la empresa Atento Bogotá, gracias a sus prácticas consolidadas en materia de ESG (Medio Ambiente-Social-Gobernanza) ha obtenido una certificación que avala el cumplimiento de sus procesos en Brasil, Colombia, Perú y México con la norma ISO 26000, que se refiere a la Responsabilidad Social Corporativa. Esto le otorga un valor agregado competitivo en el mercado laboral y aporta al buen desempeño de sus trabajadores dentro la compañía lo que incrementa un buen ambiente laboral y social.

La protección por maternidad en el sistema de seguridad social colombiano

Escobar, A. M. B. (2014) analiza la contingencia por maternidad en la normativa de seguridad social, con el fin de mitigar la discriminación laboral relacionada con la maternidad, al mismo tiempo que contribuye a la permanencia en el empleo y favorece la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar.

Por ello, le corresponde al Estado expedir una legislación laboral y de seguridad Social que proteja el trabajo de las mujeres, especialmente el de aquellas trabajadoras que se encuentran en estado de gravidez. Además, se hace necesaria la creación de una normativa más completa que garantice el reconocimiento, la gestión y el pago del derecho a la licencia de maternidad, sin que sea necesario recurrir a instancias superiores.

Por último, se recomienda incluir una propuesta normativa que sea un complemento al subsidio por maternidad en el régimen no contributivo, añadiendo un componente económico mínimo en los casos que se evidencien carencias de rentas salariales de la madre trabajadora durante su periodo de descanso maternal.

Es muy importante que las empresas conozcan y apliquen esta normatividad en sus políticas, para garantizar un manejo adecuado de la misma. Esto permitirá evitar sanciones legales y prevenir perjuicios tanto económicos como en términos de reputación, lo que podría generar problemas jurídicos o llevar a la pérdida de personal.

La reinserción laboral de las mujeres tras la maternidad representa un desafío diverso que involucra no solo cuestiones legales, sino también sociales y culturales. A pesar de los avances en la legislación en términos de derechos laborales, persisten barreras significativas que limitan las oportunidades de las madres en el mercado laboral. Las experiencias vividas por muchas mujeres demuestran la necesidad de un entorno de trabajo que no solo reconozca, sino que también valore la diversidad y las contribuciones de las madres trabajadoras.

Las investigaciones que encontramos sobre la reinserción laboral femenina tras la maternidad son cruciales para comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral; dentro de estos hay algunos puntos clave que debemos considerar en relación con la empresa Atento, entre ellos están:

1. Derechos laborales: Entender cómo la legislación protege a las mujeres durante el embarazo y tras el parto, el derecho a la licencia de maternidad, la protección contra el despido y las políticas de lactancia.
2. Retos legales: Nos permite analizar las brechas en la implementación de estas leyes y cómo afectan la reinserción laboral.

3. Impacto en la autoestima de las mujeres: Indagar cómo se da la transición de la maternidad y el regreso al trabajo pueden llegar a afectar la autoestima y la autopercepción de las mujeres.
4. Apoyo familiar: Conocer el papel de la familia en el proceso de reinserción y cómo estas influyen en la confianza de las mujeres para regresar al trabajo.
5. Políticas corporativas: Informarnos si la empresa Atento ha implementado políticas efectivas para apoyar a las madres trabajadoras, como programas de retorno al trabajo y beneficios específicos.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Alcance de la investigación: Para el desarrollo de nuestra investigación haremos uso del alcance descriptivo, parafraseando a Sampieri (2014), los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar características y perfiles de diferentes fenómenos. En este sentido, nuestro enfoque se alinea con dicha metodología para identificar las causas que incitan a las mujeres a permanecer o abandonar su puesto de trabajo en Atento Bogotá operación Liberty.

Enfoque de la investigación: Según Sampieri 2014, p.16, el enfoque cualitativo proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Esta definición resalta la capacidad de la investigación cualitativa para ofrecer una interpretación más amplia de las realidades sociales. En el contexto de nuestra investigación, buscamos no solo cuantificar la rotación de mujeres, sino también entender las causas detrás de este hecho, pues la rotación de mujeres en el entorno laboral es un tema de progresiva relevancia.

Diseño de la investigación: Los estudios de caso son de vital importancia en el ámbito de la investigación social, especialmente cuando se busca entender fenómenos complejos o cuando existe una escasa investigación sobre un tema específico, es por ello que en el contexto de la reinserción laboral femenina tras la maternidad, este diseño nos resulta pertinente pues se traduce en la posibilidad de obtener información valiosa sobre las causas y alternativas para la permanencia de mujeres en sus puestos de trabajo después de convertirse en madres.

Herramienta de la investigación: Para llevar a cabo esta investigación, emplearemos técnicas cualitativas como entrevistas, esta herramienta nos permitirá obtener información detallada y contextualizada sobre las vivencias de las mujeres que han pasado por esta fase maternal, permitiendo el análisis de los datos que identifiquen las causas y tendencias en las respuestas de las ex colaboradoras, Sampieri 2014, p. 403 define la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En nuestra investigación, las entrevistas se llevarán a cabo, permitiendo que las participantes expresen sus vivencias de forma libre, mientras se abordan temas específicos relacionados con su experiencia laboral posterior a su reintegro en la empresa Atento, Bogotá operación Liberty.

Este enfoque enriquecerá la interpretación de los datos y aportará una visión más completa sobre las experiencias laborales de las mujeres en su entorno de trabajo. Posterior a ello, poder contribuir con la responsabilidad social de la empresa a través de la creación de alternativas que fomenten un ambiente laboral más inclusivo, esto no solo contribuirá a un mejor ambiente laboral, sino que también se verá reflejado en un KPI clave para la organización.

POBLACION OBJETO DEL ESTUDIO

1. Descripción de la empresa Atento.

- **Nombre de la Empresa:** Atento, Bogotá, sede Telares.
- **Sector:** Atento se especializa en la gestión de relaciones con clientes, ofreciendo soluciones personalizadas que abarcan desde atención al cliente hasta servicios de telemarketing y soporte técnico. Su enfoque en sectores como telecomunicaciones, banca y seguros, le permite entender las particularidades de cada industria y ofrecer un servicio de alta calidad.
- **Tamaño:** La sede Telares de Atento cuenta con aproximadamente 1.000 empleados, que forman parte de un equipo de 8.500 colaboradores activos totales en la empresa. La fuerza laboral de Atento en Bogotá es diversa, compuesta de diferentes edades, niveles educativos y experiencias laborales.

2. Contexto Socioeconómico

- **Ubicación geográfica:** La sede Telares - Atento en Bogotá se encuentra en la Cra. 54 #5c-66, una ubicación estratégica que facilita el acceso de servicio público a un amplio talento humano y a una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus operaciones. Bogotá, es la capital de Colombia, una ciudad dinámica, con una población de más de 7 millones de habitantes que se caracteriza por su diversidad cultural y su crecimiento económico constante, lo que la convierte en un lugar ideal para el establecimiento de empresas de servicios y a su vez el lugar donde desde diferentes regiones llegan buscando nuevas oportunidades.

3. Contexto Cultural

- **Expectativas de género:** En Colombia, las expectativas de género con mayor reiteración colocan a las mujeres en el rol de cuidadoras primarias de los hijos, lo que puede generar presión entre la maternidad y la vida laboral, la cultura puede ocasionar que las mujeres prioricen la familia sobre el trabajo, lo que puede influir en su decisión de regresar o no al mercado laboral. A pesar de los desafíos, hay un progresivo reconocimiento de la importancia del trabajo femenino y cambiando gradualmente las percepciones culturales sobre la maternidad y el trabajo.
- **Redes de apoyo:** Gracias a redes de apoyo y a un cambio gradual en la percepción del papel de la mujer en la sociedad, hoy en día se ve una mayor inclusión y equidad en el ámbito laboral en algunas organizaciones, dentro de las redes de apoyo podemos encontrar:

Organizaciones No Gubernamentales (ONGs): Existen diversas ONGs en Colombia que apoyan a mujeres trabajadoras, ofreciendo capacitación, asesoría y recursos para la reinserción laboral.

Programas Gubernamentales: El gobierno colombiano cuenta con iniciativas como subsidios para el cuidado infantil, lo que podría facilitar la reinserción laboral de las mujeres tras regresar de su licencia de maternidad.

4. Perfil de la Población Objetivo: 8 mujeres ex colaboradoras que hayan pasado por la etapa de reinserción laboral tras la licencia de maternidad, en la empresa Atento Bogotá operación Liberty.

5. Mapeo de Actores

- **Actores Internos:** Responsables dentro de la empresa, como recursos humanos, relaciones laborales, supervisores y líderes de equipos que pueden influir en las políticas de reinserción.
- **Actores Externos:** Incluir organizaciones comunitarias, instituciones educativas y entidades gubernamentales que pueden aportar en el desarrollo de programas de reinserción.

DEFINICION DE LA MUESTRA

La entrevista será aplicada a 8 ex colaboradoras de la empresa Atento Bogotá, operación Liberty; buscando analizar las causas de la rotación laboral de estas mujeres posterior al reintegro de su licencia de maternidad.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN QUE SERÁN UTILIZADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

A continuación se comparte el instrumento de recolección de información:

Categoría / Variable	Instrumento de recolección de información	Actores
Reinserción Laboral Femenina	Entrevistas.	Mujeres

Fuente: Elaboración propia Ishikawa Rotación Laboral posterior a la licencia de maternidad.

RESULTADOS

A partir de las ocho entrevistas realizadas, se pueden identificar varios resultados clave relacionados con la reinserción laboral femenina tras la maternidad; estos resultados reflejan las preocupaciones y experiencias de las mujeres en cuanto a la conciliación entre el trabajo y el cuidado de sus hijos.

La mayoría de las mujeres entrevistadas mencionaron que el cuidado de sus hijos es la principal razón para abandonar o postergar su regreso al trabajo, por lo que podemos afirmar que la responsabilidad de la crianza sigue recayendo sobre las madres.

La rigidez en los horarios laborales se destacó como un factor crítico, las 8 excolaboradoras expresaron que la falta de opciones de horarios flexibles o de teletrabajo les dificulta balancear sus responsabilidades familiares y laborales.

La disponibilidad de apoyo de sus parejas o familias se destaca como un factor decisivo en la elección de muchas mujeres de dejar sus trabajos, pues hace que las mujeres prioricen dedicarse al cuidado de los hijos, que enfrentarse al trabajo y maternidad en simultáneo.

Gráficos, Tablas y Figuras

A continuación se comparten los gráficos más significativos para poder realizar el análisis de los resultados:

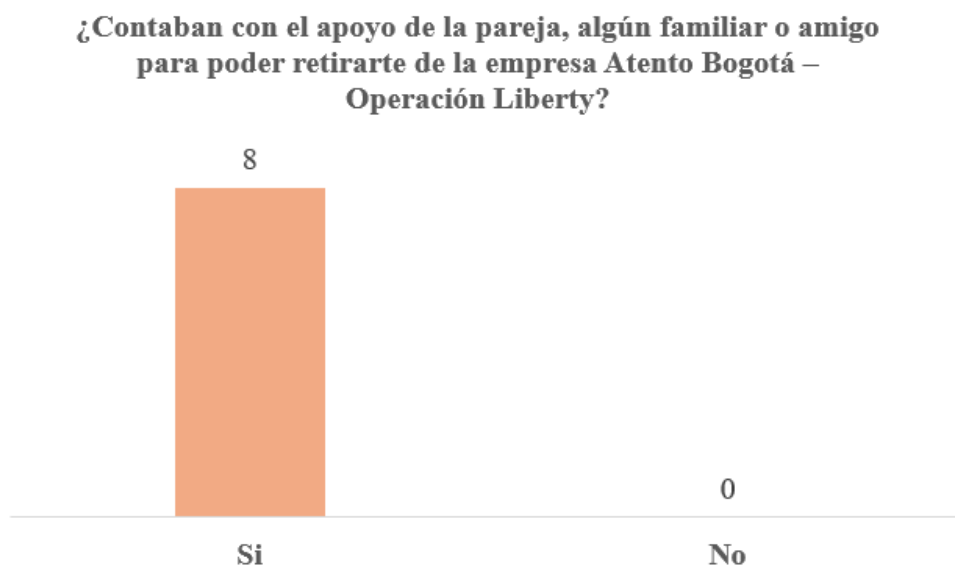


Gráfico 1: Elaboración propia

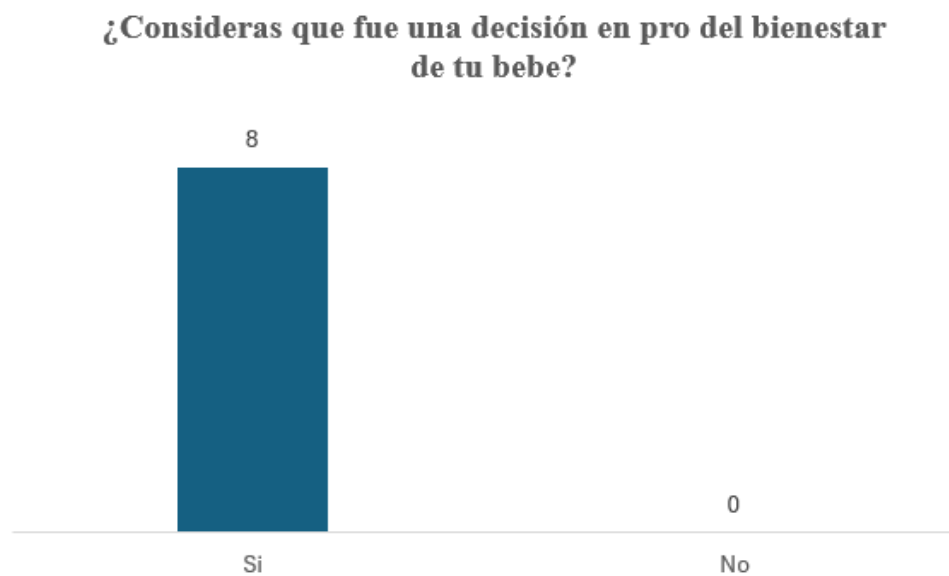


Gráfico 2: Elaboración propia

Indica cuál de estas podría ser la mejor alternativa para que hubieses podido seguir laborando en la empresa Atento Bogotá – Operación Liberty

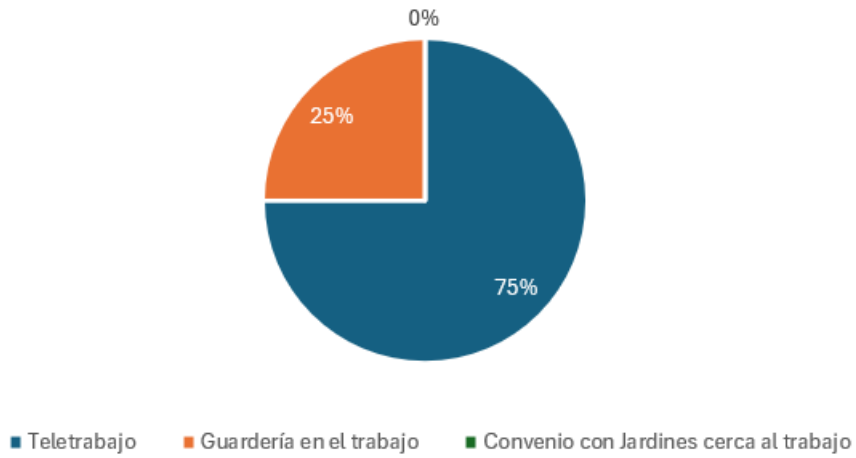


Gráfico 3. Elaboración propia.

IDENTIFICACION DE LA HERRAMIENTA A PARTIR DEL ANALISIS DE RESULTADOS

En base a los resultados de las entrevistas, podemos identificar que la decisión de retirarse de la empresa y quedarse en casa se vuelve más atractiva cuando las mujeres idealizan retirarse para priorizar el cuidado de sus hijos, pues lo consideran como una inversión a largo plazo; esto sumado al temor sobre dejar a sus hijos al cuidado de terceros.

Este análisis da certeza de la necesidad de fortalecer las políticas de RSE de Atento que respalden a las mujeres que desean equilibrar el trabajo y la maternidad; pues la falta de opciones como horarios flexibles, teletrabajo o cuidado infantil accesible puede hacer que la opción de retirarse de las empresas y quedarse en casa con apoyo familiar sea la más viable.

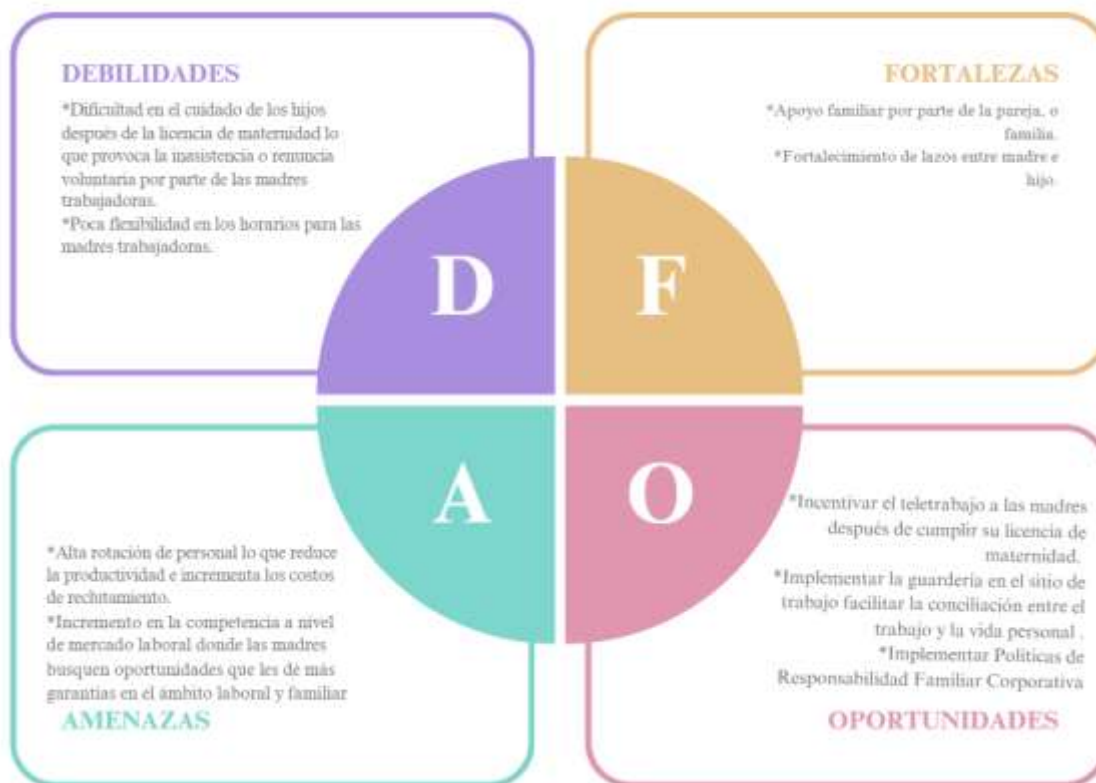
Si bien el apoyo puede facilitar la decisión de quedarse en casa, también puede complicar la reinserción laboral posterior; las mujeres que se alejan del trabajo por un tiempo prolongado, incluso con apoyo, pueden sentir que sus habilidades se han deteriorado, lo que podría generar inseguridad al considerar un regreso al mundo laboral.

Después de analizar los resultados junto con el DOFA se evidencia que la herramienta de Responsabilidad Familiar Corporativa es la más adecuada para tratar el problema del presente proyecto.

Estrategia de Fortalecimiento

A continuación, se desarrollará el análisis DOFA, una herramienta útil para estudiar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis se basará en los resultados obtenidos de las ocho entrevistas a extrabajadoras de la Sede Telares de la empresa Atento. Esto nos permitirá analizar las causas de la reinserción de las madres trabajadoras después de la licencia de maternidad y buscar posibles alternativas para mitigar esta situación a nivel organizacional.

Tabla 1. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de las entrevistas realizadas a las 8 extrabajadoras de la empresa Atento

Después de realizar la DOFA, se evidencio que la empresa Atento debe fortalecer sus Políticas internas donde se le proporcione a las madres trabajadoras más flexibilidad en los horarios, la posibilidad de trabajar de manera remota o la creación de espacios como las guarderías, todo esto con el fin de incentivar y crear un mejor ambiente laboral entre sus trabajadores y así evitar el retiro de las madres trabajadores después de cumplir con el periodo de su licencia de maternidad, por otro lado, ayudaría a la empresa a conservar su talento humano e incrementar su productividad y contrarrestar sus debilidades y amenazas que se evidenciaron en la matriz DOFA.

DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE LA GERENCIA SOCIAL

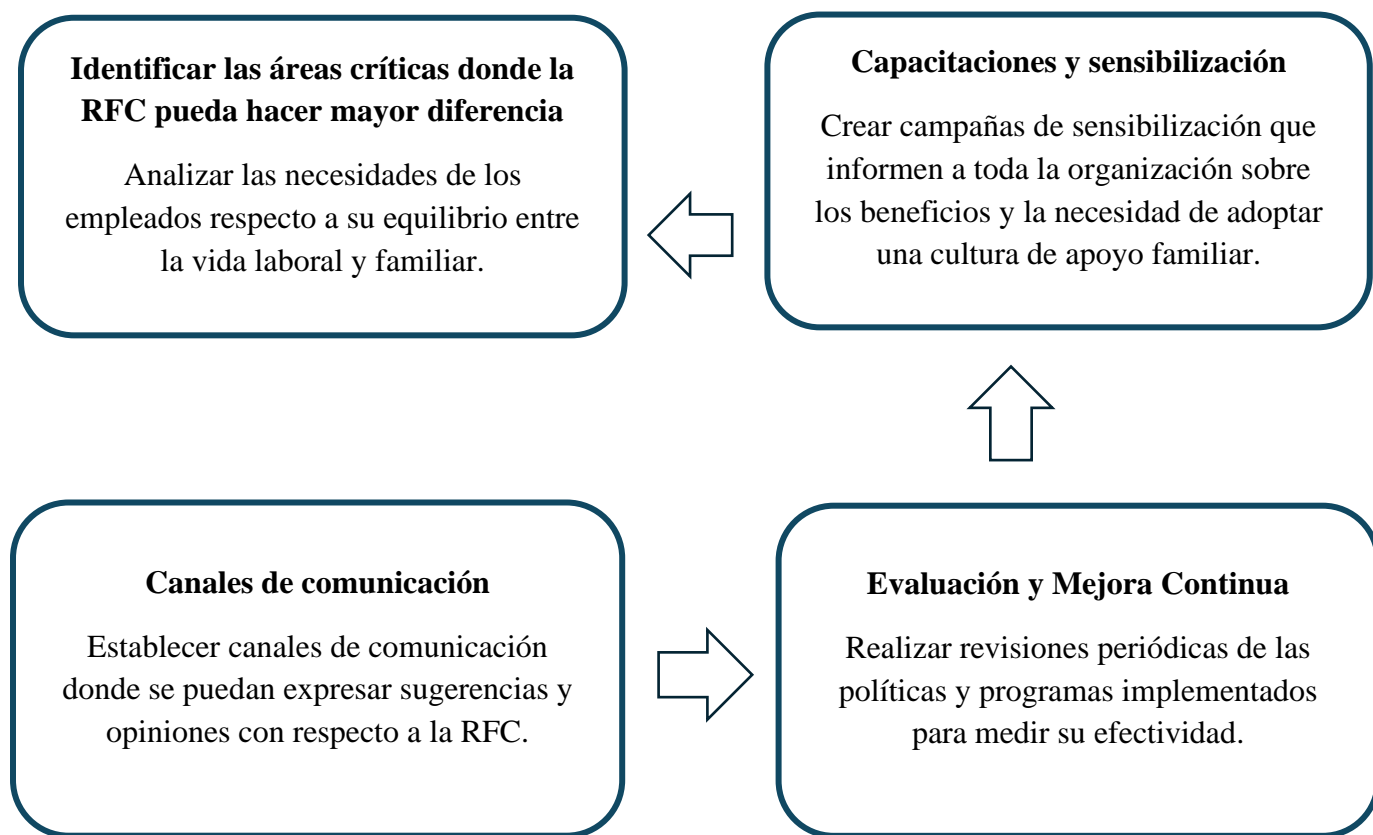
Atento, gracias a sus prácticas consolidadas en materia de ESG (Medio Ambiente, Social y Gobernanza), ha recibido la certificación de que sus procesos en Brasil, Colombia, Perú y México cumplen con la norma ISO 26000, que establece directrices internacionales sobre Responsabilidad Social. A partir de este logro y considerando que la organización ya está implementando políticas de Responsabilidad Social Corporativa, nos proponemos profundizar en la Responsabilidad Familiar Corporativa, con un enfoque específico en el aumento de la rotación laboral tras la licencia de maternidad en Atento Bogotá, operación Liberty.

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) ha cobrado relevancia en la agenda empresarial global, especialmente desde su conceptualización por el International Center Work & Family (ICWF) del IESE Business School en 1999. Este enfoque reconoce que las empresas tienen un papel crucial en la promoción de un entorno laboral que facilite la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

Empresas como Atento Bogotá podrían tomar pasos significativos en esta dirección, pues adoptar medidas que fomenten el equilibrio entre las distintas facetas de la vida de sus trabajadores es fundamental para construir una cultura corporativa sólida y resiliente. Al integrar aspectos de la RFC en sus políticas internas, estas organizaciones no solo están atendiendo las necesidades de su personal, sino que también están invirtiendo en el futuro de su propio éxito.

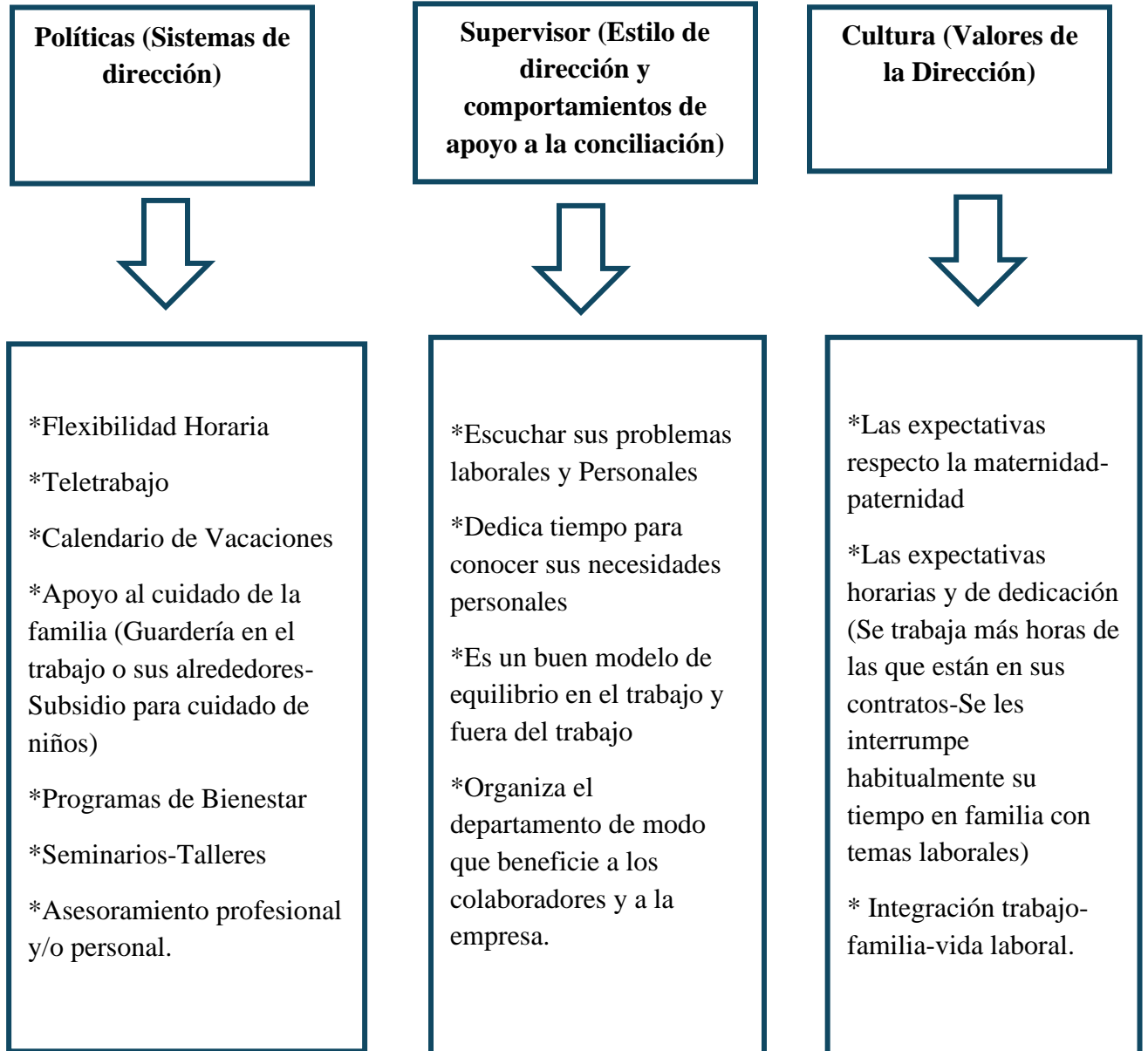
Es importante tener en cuenta que, para que una empresa como Atento Bogotá implemente dentro de su organización la Responsabilidad Familiar Corporativa, es necesario tener en cuenta las tres dimensiones (Políticas, el Liderazgo del Supervisor y la cultura de la empresa). Asimismo, debe conocer el entorno y los impactos a nivel organizacional, individual y social. Todo esto con el fin que los trabajadores encuentren un entorno satisfactorio y logren un balance entre su vida Familiar y laboral.

Tabla 1. Responsabilidad Familiar Corporativa en Atento



Fuente: Elaboración propia, a partir de Responsabilidad Familiar Corporativa

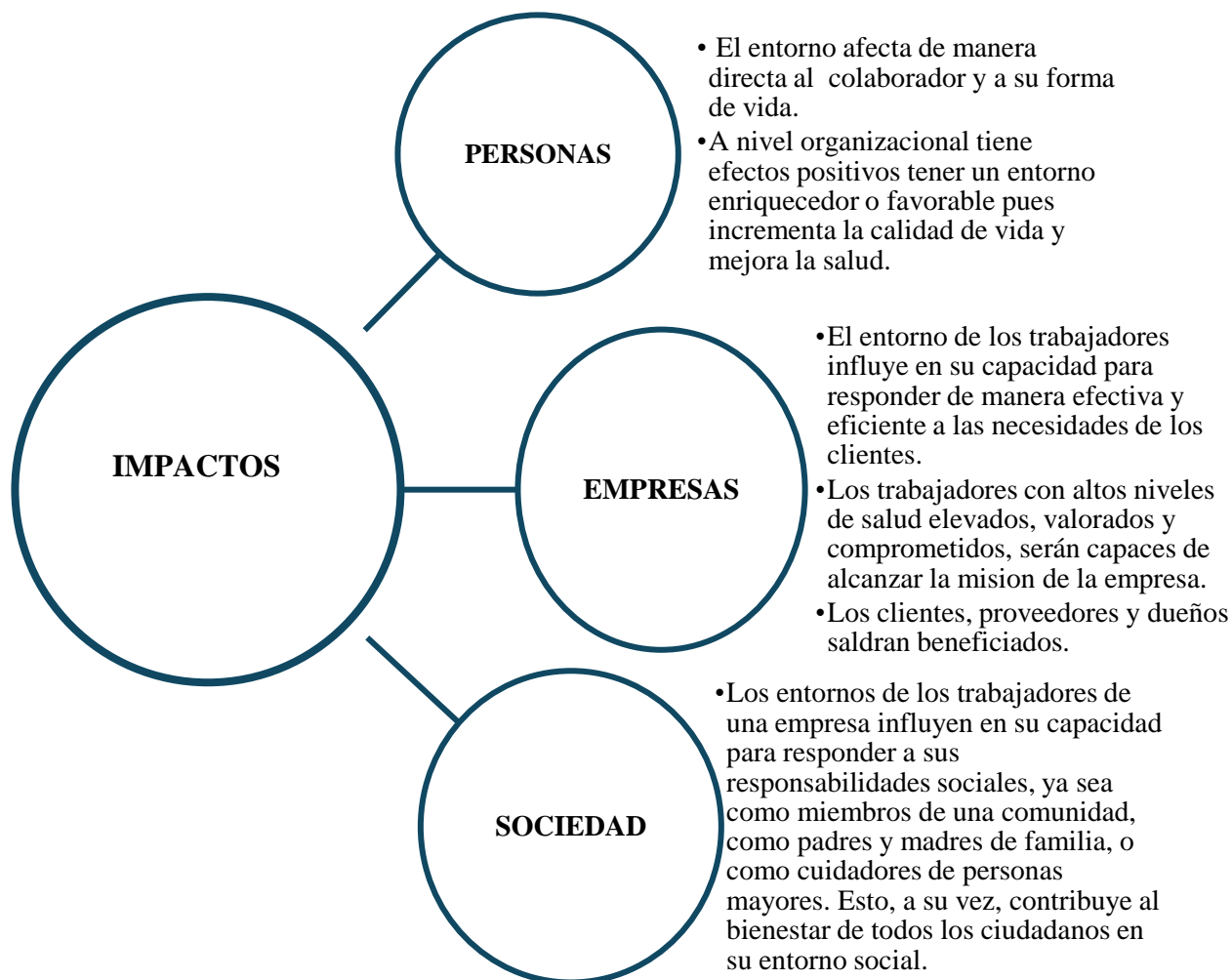
Tabla 2. Dimensiones de Responsabilidad Familiar Corporativa



Fuente: Elaboración propia, a partir de Responsabilidad Familiar Corporativa:

estudio IFREI Chile (2017)

Tabla 3. Impactos de Responsabilidad Familiar Corporativa



Fuente: Elaboración propia, a partir de Responsabilidad Familiar Corporativa:

estudio IFREI Chile (2017)

Presupuesto

A continuación se comparte el presupuesto estimado para el desarrollo del proyecto Reinserción Laboral femenina tras la maternidad; Causas y alternativas de permanencia en la empresa.



Presupuesto.xlsx

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO					
DESCRIPCIÓN		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
ESTRATEGIA 1	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA				
INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS	HONORARIOS DE CADA INTEGRANTE DEL PROYECTO	MES	\$ 1	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000
	COMPUTADORES	UND	\$ 1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	TRABAJO DE CAMPO (ENTREVISTAS)	DIA	\$ 2	\$ 175.000	\$ 350.000
ESTRATEGIA 2	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA				
PRESENTACIÓN	IMPRESIÓN DE TRABAJO DE GRADO	UND	\$ 1	\$ 80.000	\$ 80.000
	TOTAL GENERAL				\$ 8.680.000

CONCLUSIONES

El apoyo de familiares y amigos juega un papel crucial en la decisión de las mujeres de retirarse del trabajo para cuidar de sus hijos, aunque este respaldo puede facilitar la decisión, también puede generar desafíos a largo plazo en términos de reinserción laboral y desarrollo profesional.

Es esencial que las empresas y específicamente Atento adopte políticas inclusivas que faciliten la reinserción laboral, como horarios flexibles, teletrabajo, capacitación continua y grupos de apoyo. La colaboración entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil es crucial para crear un ecosistema laboral que no solo promueva la igualdad de género, sino que también fomente un entorno donde las mujeres puedan equilibrar con éxito sus roles familiares y laborales.

Al invertir en el bienestar de las madres trabajadoras, las empresas no solo contribuyen a la equidad social, sino que también se benefician de una fuerza laboral más comprometida, motivada y diversa. La transformación de la cultura laboral hacia una mayor inclusión y apoyo no solo es una responsabilidad ética, sino también una oportunidad estratégica para el desarrollo sostenible de la economía.

La adopción de la herramienta de Responsabilidad familiar corporativa tiene el potencial de crear un entorno de trabajo favorable para las madres empleadas, promoviendo un mejor equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales. Así mismo esta estrategia puede potenciar la propuesta de valor de Atento en el mercado.

RECOMENDACIONES

La investigación también propone alternativas de solución que podrían ayudar a mitigar la rotación laboral en mujeres tras la maternidad, por lo que posterior al análisis de resultados nuestras recomendaciones son:

1. Implementación de Políticas de Flexibilidad de horarios – Teletrabajo.

Las empresas deben considerar la implementación de políticas que permitan a las empleadas gestionar su tiempo de manera más efectiva, esto incluye horarios flexibles y opciones de teletrabajo, que pueden facilitar la conciliación entre el empleador y el empleado.

Muchas mujeres que regresan de su licencia de maternidad buscan un equilibrio entre su vida laboral y familiar. La falta de opciones de trabajo flexible puede llevar a la insatisfacción y, en última instancia, a la decisión de dejar la empresa.

2. Seguimiento al Ambiente Laboral:

Un entorno de trabajo que no apoya adecuadamente a las madres puede resultar en una experiencia negativa. La falta de comprensión por parte de los compañeros y superiores, así como la ausencia de políticas que fomenten la inclusión, pueden contribuir a la rotación.

Las mujeres que regresan de la maternidad pueden sentir que sus oportunidades de desarrollo profesional se ven limitadas. Si no perciben un camino claro hacia la continuidad o crecimiento dentro de la empresa, es probable que busquen alternativas en otros lugares.

Así como existen diversos canales de comunicación para violencia de género, apoyo psicosocial y denuncias de acoso laboral, también existan canales de comunicación donde las trabajadoras puedan contar con grupos de apoyo dentro de la empresa Atento y puedan

compartir experiencias, recursos y estrategias para la conciliación entre la vida laboral y familiar.

3. Programas de Apoyo que fortalezcan la RSE:

Crear grupos de apoyo específicos para madres que regresan al trabajo, donde puedan compartir experiencias y recibir orientación; inclusive talleres sobre gestión del tiempo, manejo del estrés y balance trabajo-vida.

Implementar programas de bienestar integral que aborden la salud física y mental, ejemplo ofrecer acceso a servicios de salud mental para las trabajadoras que enfrentan ansiedad o estrés tras el retorno laboral.

Considerar la posibilidad de establecer alianzas con organizaciones que se especialicen en la reinserción laboral de madres, para acceder a recursos adicionales y buenas prácticas, revisando los beneficios ofrecidos a las trabajadoras, como licencias adicionales o programas de apoyo con guarderías locales para ofrecer servicios de cuidado infantil en las instalaciones de la empresa Atento, facilitando el acceso a las madres trabajadoras y siendo un beneficio del empleador implementar un sistema donde los costos de las guarderías se descuenten directamente de la nómina, haciendo que sea más accesible para las madres.

4. Incluir la política de Responsabilidad Familiar Corporativa:

Incluir la responsabilidad familiar corporativa en una empresa como Atento es fundamental, especialmente al abordar la reinserción laboral femenina tras la maternidad, pues no solo beneficia a las empleadas, sino que también fortalece la cultura organizacional y contribuye al éxito general de la empresa, partiendo de que las políticas de responsabilidad familiar pueden mejorar la retención de talento femenino, reduciendo la

rotación y los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados. Por otro lado implementar políticas que apoyen a las madres trabajadoras refleja un compromiso con la responsabilidad social, mejorando la reputación de la empresa Atento frente la conciliación laboral y familiar.

ANEXOS

Se relaciona la Entrevista ejecutada.



Detalle de la Entrevista

A continuación se relaciona la entrevista realizada a las 8 ex colaboradoras de Atento Bogotá, operación Liberty

¿CUALES SON LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN EN MUJERES POST MATERNIDAD?

Detalle para la entrevista:

1. ¿Cuánto tiempo estuvo laborando en Atento Bogotá, operación Liberty?
2. Cuáles de las siguientes causas te llevaron a retirarse de Atento Bogotá – Operación Liberty posterior a tu licencia de maternidad.
 - Dificultades en el cuidado de los menores.
 - Horarios y disponibilidad laboral.
 - Otro ¿Cuál?

3. Contaban con el apoyo de la pareja, algún familiar o amigo para poder retirarte de la empresa Atento Bogotá – Operación Liberty.
- Si
 - No
4. ¿Consideras que fue una decisión en pro del bienestar de tu bebe?
- Si
 - No
5. Indica cuál de estas podría ser la mejor alternativa para que hubieses podido seguir laborando en la empresa Atento Bogotá – Operación Liberty.
- Teletrabajo.
 - Guardería en el trabajo.
 - Convenio con Jardines cerca al trabajo.
 - Otro ¿Cuál?

REFERENCIAS

1. Atento Colombia. (2018). Responsabilidad Social Corporativa. Bogotá.
2. Atento Colombia. (2023). Recuperado de <https://atento.com/es/quienes-somos>
3. Blanco, G., & Feldman, L. (2000). Responsabilidades en el hogar y salud de la mujer trabajadora. *Salud pública de México*, 42(3), 217-225.
4. Bustamante, N., Uribe, A., & Vargas, C. (2015). Maternity and Labor Markets: Impact of Legislation in Colombia. . <https://doi.org/10.32468/BE.870>.
5. Camargo Sánchez, A. N., & Jaramillo Cadena, A. M. (2016). La mujer en el mercado laboral colombiano: relación con la responsabilidad social empresarial.
6. Carlson, D., Grzywacz, J., Ferguson, M., Hunter, E., Clinch, C., & Arcury, T. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work-family interface: an analysis across time.. *The Journal of applied psychology*, 96 5, 1045-54 . <https://doi.org/10.1037/a0023964>.
7. Cerda, F., & Lisette, M. (2017). Maternidad y reinserción laboral: Experiencias predominantes del Proceso y su impacto en la autoestima.
8. Chinchilla & Las Heras, Bosch & Riumallo (2017) Responsabilidad Familiar Corporativa : estudio IFREI Chile. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/319712082_Responsabilidad_Familiar_Corporativa_estudio_IFREI_Chile.
9. Contreras, Y. Z. C. (2019). El giro constitucional de la protección a las mujeres gestantes en Colombia. Entre la inserción laboral y la protección de los derechos. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 4(1), 58-79.

10. Corte Constitucional Sentencia SU070/13 Protección laboral reforzada de mujer trabajadora embarazada o en lactancia recuperado de
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2013/SU070-13.htm>
11. Dane; (2020). Recuperado de
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/Informe-participacion-mujer-mercado-laboral.pdf>
12. Código Sustantivo del trabajo. Artículo 236 <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>
13. Escobar, A. M. B. (2014). La protección por maternidad en el sistema de seguridad social colombiano. *Revista ciencias humanas*, 11, 91-107
14. Fox, A. B., & Quinn, D. M. (2015). Pregnant women at work: The role of stigma in predicting women's intended exit from the workforce. *Psychology of Women Quarterly*, 39(2), 226-242.
15. Glass, J., y Riley, L. (1998). Políticas familiares sensibles y retención de empleados después del parto. *Social Forces* , 76, 1401-1435.
<https://doi.org/10.1093/SF/76.4.1401> .
16. Gómez Hoyos Diana María. Nuevas normas sobre protección a la maternidad. *Dikaion*. 2007;21(16):123-133.ISSN: 0120-8942. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72001609>
17. Guevara, R (2015) El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? Recuperado de
<http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>
18. Llanes Castillo, Arturo, Cervantes López, Miriam Janet, Peña Maldonado, Alma Alicia y Cruz Casados Jaime. Maternidad en legislación mexicana: Una visión desde

- los derechos laborales de la mujer. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. 2020;XXVI(1):51-60. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063104007>
19. LEY 2306 DE 2023, Artículo 236
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=215030
20. López, M., & Pérez, A. (2007). Responsabilidad familiar corporativa: La sostenibilidad de los negocios familiares. Editorial Gestión 2000.
21. Martínez-Cárdenas, B., Cote-Rangel, Ó., Dueñas, Z., & Camacho-Ramírez, A. (2017). El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho*, (48), 1-20.
22. Ministerio del Trabajo (2023). CONCEPTO 053066 DE 2023
23. Navarro, L (2016) La Responsabilidad Social Empresarial recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828011/html/>
24. Organización Mundial de la salud (2014) Lactancia Materna Exclusiva.
25. Ramírez-Bustamante, N., Tribín-Uribe, A. M., & Vargas-Riaño, C. O. (2021). Maternidad y mercado laboral: El impacto de la legislación.
26. Ramírez Figueroa, K. P. (2017). La implementación de la responsabilidad familiar corporativa mejora el bienestar de los trabajadores: Caso Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz.
27. Rendón, E, y Rodríguez, R (2015) La importancia del vínculo en la infancia: entre el psicoanálisis y la neurobiología. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n2/v14n2a11.pdf>

28. Terán Guevara, M. G. (2022). La Responsabilidad Familiar Corporativa: Propuestas de implementación.
29. Sampieri, R. (2006) Metodología de la investigación.
30. Skafida, V. (2012). Juggling work and motherhood: the impact of employment and maternity leave on breastfeeding duration: a survival analysis on Growing Up in Scotland data. *Maternal and child health journal*, 16, 519-527.
31. Uribe, A., Vargas, C., & Bustamante, N. (2019). Unintended consequences of maternity leave legislation: The case of Colombia. *World Development*.
<https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2019.05.007>.
32. Wan-Chien Lin, Shin-Yow Chang, Yi-Ting Chen, Hsin-Chien Lee, Yi-Hua Chen. (2017). Postnatal paternal involvement and maternal emotional disturbances: The effect of maternal employment status, *Journal of Affective Disorders*, Volume 219.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165032716322121>
33. Zaballa Gomaríz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41.