

**Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento del talento humano en la empresa
call center GNP de la ciudad de Bucaramanga**

Johan Ricardo Díaz Díaz

Asesor/a:

Liliana Margarita Pérez Olmos

Universidad Nacional abierta y a distancia UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN

Programa Administración de Empresas

2024

Resumen

En la actualidad se puede ver el crecimiento que ha tenido la industria de los Call Centers BPO y su alta demanda de personal, con el propósito en la mayoría de los casos de ofrecer un buen servicio en cuanto a la atención al usuario ya que la mayoría de las empresas han optado por recurrir a este método, sin embargo, se ha visto un elevado índice de rotación de personal en los empleados de este sector. Ahora bien, con el desarrollo de presente proyecto se implementaron herramientas metodológicas con enfoque mixto, para lo cual se seleccionó una muestra del total de la población y se diseñó una encuesta y una entrevista socio demográfica aplicadas a los supervisores y subordinados. De acuerdo a los resultados obtenidos se realizó un análisis sobre las causas de la deserción y los altos índices de rotación de personal utilizando como base una matriz de priorización derivadas de la rotación del personal, tales como la renuncia voluntaria y recorte de personal, teniendo en cuenta los criterios que se derivan de estos factores y los ítems sobre los cuales los colaboradores optan por tomar estas decisiones las cuales se basan principalmente en la presión o estrés laboral, infraestructura no adecuada y la falta de oportunidad en cuanto al crecimiento laboral y profesional. Para este diagnóstico se hizo notoria la realización de estrategias que conlleven al mejoramiento de la problemática abordada y se llevó a cabo un plan de acción con el objetivo de mejorar en cuanto a la gestión que realiza el área de talento humano a fin de lograr un reclutamiento eficaz en la empresa GNP (Grupo Nacional de Proyectos), de la ciudad de Bucaramanga.

Palabras clave: Capacitación, rotación de personal, deserción, clima organizacional, talento humano.

Abstract

At present you can see the growth of the BPO Call Center industry and its high demand for staff, with the aim in most cases to offer a good service in terms of customer care since most companies have chosen to use this method, however, it has seen a high turnover rate in employees in this sector. However, with the development of this project, methodological tools were implemented with a mixed approach, for which a sample of the total population was selected and a socio-demographic survey and interview was designed and applied to supervisors and subordinates. Based on the results obtained, an analysis was carried out on the causes of desertion and high turnover rates, using a prioritization matrix derived from staff rotation, such as voluntary resignation and staff cuts, taking into account the criteria that derive from these factors and the items on which the employees choose to make these decisions which are mainly based on pressure or work stress, inadequate infrastructure and lack of opportunity for job and professional growth. For this diagnosis, strategies were carried out to improve the problems addressed and an action plan was carried out with the aim of improving the management of the human talent area in order to achieve recruitment effective in the GNP company (National Project Group), from the city of Bucaramanga.

Keywords: Training, staff rotation, desertion, organizational climate, human talent.

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento Del Problema.....	10
Formulación De La Pregunta Problema.....	12
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Marco Referencial.....	16
Marco de Antecedentes.....	16
Marco Teórico.....	18
Teoría de la Planeación Estratégica	18
Teoría de las necesidades de Maslow	19
Marco Conceptual.....	21
La Rotación de Personal	21
Gestión de Talento Humano	21
Capacitación.....	21
Estrategia.....	22
Call Center	22
Estabilidad Laboral	23
Clima Laboral	23
Cualificación	24
Matriz de Priorización.....	24
Metodología	25
Temática.....	25
Enfoque investigativo y metodológico	25
Procedimiento	25
Población.....	26
Características del grupo de estudio.....	26
Muestra	27

Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	27
Tratamiento de datos.....	27
Presentación de Resultados.....	29
Causas que se derivan de la rotación de personal en la empresa GNP de la ciudad de Bucaramanga ...	29
Matriz de Priorización.....	30
Análisis de la matriz de priorización.....	33
Diagnostico de la situación de los colaboradores en cuanto a estabilidad y clima laboral	33
Resultados de la Encuesta	34
Resultados de la Entrevista	43
Principales hallazgos sobre estabilidad y clima laboral	51
Estrategia que mitigue la deserción y/o rotación de personal	52
Objetivo	52
Alcance	52
Responsabilidades.....	52
Estrategias en cuanto a la rotación de personal.....	54
Plan de gestión que permita mejorar el talento humano y ayude a la cualificación de sus colaboradores.	55
Plan de gestión	55
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	60
Apéndices.....	63
Apéndice A <i>Encuesta: Diagnóstico Para Evaluar El Talento Humano</i>	63
Apéndice B <i>Entrevista: Diagnóstico Para Evaluar El Talento Humano</i>	67

Lista de Figuras

Figura 1 Cantidad de empleados desvinculados Vs. Causas	29
Figura 2 Porcentajes de Rotación de Personal.....	30
Figura 3 Tiempo laborando en GNP.....	34
Figura 4 Área en la que desempeña sus funciones.....	34
Figura 5 Experiencia como agente Call Center.....	35
Figura 6 Evaluación del clima laboral.....	36
Figura 7 Espacio físico e implementos requeridos.....	36
Figura 8 Motivación.....	37
Figura 9 Relación laboral con su supervisor/a.....	38
Figura 10 Oportunidad de crecimiento laboral.....	38
Figura 11 Incentivo de trabajar en GNP.....	39
Figura 12 Recomendación.....	40
Figura 13 Pausas activas.....	40
Figura 14 Presión o estrés laboral.....	41
Figura 15 Satisfacción respecto a los horarios en GNP.....	42
Figura 16 Salud mental y física.....	42
Figura 17 Tiempo laborando en el cargo de supervisor/a.....	43
Figura 18 Relación laboral con sus subordinados.....	44
Figura 19 Postulación al cargo de supervisor/a.....	44
Figura 20 Nivel de escolaridad.....	45
Figura 21 Personas a cargo.....	46
Figura 22 Plan de incentivos.....	46
Figura 23 Pausas activas sin que se afecte la operación.....	47
Figura 24 Trato equitativo.....	47
Figura 25 Nivel de presión.....	48
Figura 26 Desarrollar programas de bienestar.....	49

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Porcentaje de criterios</i>	31
Tabla 2 <i>Porcentaje de factores</i>	31
Tabla 3 <i>Matriz de priorización</i>	32
Tabla 4 <i>Análisis DOFA: Causa rotación y clima laboral</i>	52
Tabla 5 <i>Plan de gestión</i>	56

Introducción

La industria de los call center tuvo sus inicios en la década de los años sesenta como una central de telemarketing y ventas, buscando una posible solución a la necesidad que se estaba presentando en las organizaciones de ese tiempo, el cual era prestar un servicio de atención al cliente de forma masiva y proveedores de estas organizaciones multinacionales, es a partir de ello que surge la necesidad de mantener un contacto, promocionar y comercializar los productos a otros lugares. Uno de los pioneros de esa década en sacar provecho del tele mercadeo a través de los call center fue el empresario Henry Ford, importante exponente de la industria automovilística en el mundo, comprendió que el tele marketing era una herramienta fundamental para acceder a nuevos mercados y conseguir más clientes. (Silva. D, 2023).

Actualmente, estas industrias han evolucionado con ayuda de la globalización con respecto a la inmersión de las nuevas tecnologías y formas de comercializar un producto o servicio. Por otra parte, esta industria ha aportado de manera masiva a la generación de empleo teniendo en cuenta el talento humano de cualquier edad sin el requisito de una experiencia, es por ello que, al momento de enfrentarse a dicha realidad, este talento opta por renunciar o desertar al cargo como agente de call center, y es donde se evidencian los altos índices de rotación de personal de manera permanente.

Por lo cual, para el presente trabajo en primer lugar se describe la problemática en la que se encuentran actualmente las empresas call center en el mercado de las telecomunicaciones teniendo en cuenta a la empresa objeto de estudio GNP, en segundo lugar se encuentra la justificación donde se realiza un diagnóstico que permita de forma explícita mejorar las relaciones laborales que se presentan entre supervisores y colaboradores en cuanto al clima laboral, en el tercer ítem se plantean los objetivos a desarrollar, en cuarto lugar se encuentra el

marco referencial el cual comprende el marco de antecedentes, el marco teórico y el marco conceptual, seguidamente a partir de la información recolectada para el quinto ítem se encuentra la metodología en la que se describen las estrategias que mitiguen la deserción o rotación de personal, Finalmente, para el sexto punto se presentan los resultados en el que se propone un plan de gestión que permita el mejoramiento del talento humano en la empresa GNP.

Planteamiento Del Problema

A mediados de los años sesenta las empresas optaron por usar métodos que les permitiera definir objetivos o metas claras que se puedan desarrollar en un tiempo determinado para lo cual surge una propuesta acerca de un servicio que es prestado por empresas especializadas en outsourcing, y que a su vez se dedican exclusivamente a esta actividad del tele mercadeo gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), les permitió captar nuevos clientes y ampliar sus negocios incentivando a las empresas a optar por modalidades de innovación que permitan la acertada atención al cliente. (Silva. D, 2023).

Aunque se caractericen por ser empresas generadoras de empleo, también son organizaciones que presentan altos índices de rotación en su talento humano, como también contratación continua para seguir con sus operaciones. Ahora bien, en la actualidad las empresas han querido mejorar en cuanto a las estrategias frente al mercado, es por ello que el área de talento humano en las organizaciones se ha encargado de implementar planes estratégicos a través del diagnóstico de los procesos que se llevan en las empresas con el fin de conocer en qué nivel se encuentra la compañía frente a las demás empresas y poder conocer las tendencias o cambios que se efectúan en el mercado. (Santos, D. 2024).

GNP (grupo nacional de proyectos) es una empresa que ofrece los mejores servicios a sus clientes a través de tres líneas de negocios diferentes que son BPO, AFFINITY Y AGENCIA DIGITAL. Esta actividad del call center en la empresa se encuentra dividido en 6 áreas tales como, Despacho masivo HFC y FTTH, Despacho Pymes y DTH, Backlog, Soporte de Activación, Resolutor MYIT, FO Empresas. Para lo cual, se ha evidenciado un promedio de rotación de 5 personas al mes, esto hace referencia de acuerdo a los datos estadísticos arrojados que hay un elevado índice de rotación equivalente a un 71%, tomando como base información

suministrada por la empresa acerca de las causas o motivos de la deserción de personal tales como; Renuncia voluntaria, cambio de ciudad, mejor oferta laboral, práctica profesional, recorte de personal, terminación de contrato por justa causa y terminación de contrato por periodo de prueba. Esta información es tomada en el periodo comprendido entre el mes de mayo de 2023 al mes de diciembre del 2023.

Por otra parte, esto ha generado que la empresa opte por contratar nuevo personal para seguir con el curso normal de sus operaciones, personas que buscan una empresa que les permita tener su primera experiencia laboral en donde las oportunidades son muy escasas y competidas.

También se ha evidenciado una serie de desventajas al trabajar en un call center en donde, para poder cumplir con los objetivos organizacionales, se requiere tener un alto nivel de manejo del estrés ya que los empleados están expuestos diariamente a trabajo bajo presión por las largas jornadas de trabajo, demasiada carga laboral y adicional a esto las actividades que se desempeñan son monótonas y repetitivas ya que se requiere de una interacción continua con los clientes. Otra desventaja de esto es que la organización capacita a este personal por un periodo extenso de 15 días y para llevar lo aprendido a la práctica, usan la metodología canguro la cual consiste en que el asesor antiguo enseñe sus labores al personal nuevo, llevando así la sobrecarga de sus funciones y el capacitar al personal nuevo, debido a que estos pueden quedar con vacíos en cuanto a las funciones que deben de desempeñar. Esta problemática conlleva a que la empresa incurra constantemente en costos de afiliación, de seguridad social y por ende en el pago de estas capacitaciones debido a que la mayoría de los empleados al ingresar no están certificados o cualificados para desempeñar este tipo de funciones, lo que hace que éstos deserten laboralmente a corto plazo, por lo cual representa pérdidas significativas para la empresa tanto a nivel económico como de tiempo invertido, esta situación podría generar indisposición y disminución

de la productividad por parte de los empleados antiguos ya que las cargas laborales aumentan y esto contribuye a que continúen las renunciaciones sino se le da una solución, y a largo plazo podría generar una finalización de contrato masivo al no contar con personal sólido para sostener la operación y las actividades que se están ejecutando, esto afectaría la imagen de la empresa debido a que ya no se vería atractiva para los posibles candidatos y buscarían una mejor oferta laboral. Por ende, lo que busca este proyecto es elaborar un plan estratégico que permita reducir la rotación del personal, contar con un talento humano cualificado y por consiguiente mejorar el clima laboral.

Formulación De La Pregunta Problema

En relación a la problemática abordada en la empresa objeto de estudio GNP y de las posibles soluciones que se le pueden dar, surge la incógnita de si ¿La Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento del talento humano en la empresa call center GNP de la ciudad de Bucaramanga, permitirá mitigar la rotación de personal y a su vez potenciar los procesos internos de la empresa?

Justificación

En la actualidad se ha podido observar que uno de los activos importantes de una organización es el talento humano, sin embargo, a medida que el tiempo transcurre se ha evidenciado una serie de variaciones importantes en la planeación estratégica para lo cual veremos algunos aportes de autores que dieron a conocer su punto de vista sobre el impacto que tiene la planeación estratégica en el área de talento humano.

En primer lugar, el autor (Martínez S. F.), nos dice que, para poder cumplir con esto, es necesario poder ver un cambio en la sociedad en donde no solo se trabaje por un factor monetario, sino trabajar por mejorar la cultura empresarial y que se puedan desarrollar actividades en donde se le de participación a los empleados, lo cual contribuye al bienestar social y el mejoramiento del clima organizacional.

Por otra parte, el autor (Fernández, O. 2017), destaca en su aporte sobre la planeación estratégica en el área de talento humano que, en este mundo globalizado, competitivo y de desarrollo continuo se debe contar con un personal capacitado para brindar mejores resultados, y en segunda instancia, al momento de reclutar al personal, se debe identificar las cualidades y las debilidades de acuerdo al perfil que se requiera para el cargo a ocupar.

La empresa GNP la compone un grupo de profesionales calificados en estrategias comerciales de servicio al cliente y ventas con más de 15 años de experiencia, su sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, Cali y actualmente tiene una sucursal en la ciudad de Bucaramanga, la cual ofrece servicios de BPO, cuyo servicio consiste en optimizar las ventas de sus clientes a través de procesos de call center y marketing digital. El objetivo de la organización es acompañar a sus aliados a lograr resultados eficaces y medibles, alcanzando las posiciones más altas del mercado. (GNP, 2024).

Es así como el presente proyecto justifica su estudio generando nuevos conocimientos en cuanto a la rotación de personal de los centros de contacto o call center el cual pretende impactar de forma inmediata y positiva a la empresa objeto de estudio GNP, puesto a que estos aportes están enfocados en la planeación estratégica en el área del talento humano el cual pretende lograr la reducción de costos en contratación y capacitación, un aumento en la productividad y generación de empleo.

Es por ello, que con la realización del presente proyecto se pretende analizar el entorno en que se encuentra la empresa objeto de estudio y mediante el diagnóstico arrojado, proceder con la aplicación de los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa con el propósito de establecer una propuesta que permita mitigar la rotación de personal en la empresa y por consiguiente mejorar el clima laboral, para lo cual, se busca implementar estrategias que permitan cumplir con los objetivos trazados en la presente investigación.

Finalmente, en lo personal para ejercer el título como profesional en administración de empresas el presente proyecto me aporta conocimientos para adquirir experiencia en la investigación, también contribuye en cuanto a la actualización de conocimientos para el análisis de la situación actual de las organizaciones, la planeación estratégica como disciplina en el área administrativa y sus diferentes enfoques teóricos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento del talento humano en la empresa call center GNP de la ciudad de Bucaramanga.

Objetivos Específicos

Investigar las causas que se derivan de la rotación de personal en la empresa GNP de la ciudad de Bucaramanga.

Diagnosticar la situación de los colaboradores en cuanto a estabilidad y clima laboral.

Establecer una estrategia que mitigue la deserción y/o rotación de personal.

Proponer un plan de gestión que permita mejorar el talento humano y ayude a la cualificación de sus colaboradores.

Marco Referencial

Marco de Antecedentes

De acuerdo a la investigación realizada sobre el “Análisis de selección de personal y el tiempo de permanencia de los trabajadores de un call center”, se puede identificar que las autoras realizaron un análisis al área de retención Movistar de la empresa Atento Perú, a través de una serie de encuestas implementadas a supervisores y colaboradores para lo cual se obtuvo un resultado que la mayoría de los encuestados mencionan que las condiciones laborales de la empresa promueven a la rotación laboral. Alejos Q, Lorena P; Espinosa S, Daniela A. (2019).

También podemos incluir la investigación realizada por Flores (2019), sobre su proyecto “Deserción laboral en los colaboradores de la empresa Atento SA en la ciudad de Lima Perú en el año 2017”, en el que se entrevistó a 50 trabajadores de la empresa de manera aleatoria, dado que su principal objetivo fue de establecer la relación existente entre la compensación laboral frente a la deserción en los empleados de la empresa en mención. La investigación aplicada fue no experimental, diseño descriptivo correlacional y se concluyó que se evidencia una correlación inversa elevada con respecto a la gestión de compensaciones y la deserción laboral, por tal motivo se requiere desarrollar estrategias enfocadas para mejorar la gestión de compensaciones.

Por otra parte, en la ciudad de Manizales, de la Universidad Externado de Colombia, se realizó un estudio en el que se entrevistó a un grupo de 400 operadores telefónicos y se realizó una investigación acerca de “La realidad el empleo en la industria de los call centers en Colombia”, para lo cual se llegó la conclusión de que normalmente las condiciones de trabajo están caracterizados por elevados niveles de estrés, poca estabilidad laboral y vinculación laboral bajo modalidades de contratación flexibles.

Como aporte final, tenemos a Mateus, M. Juan, A (2017), el cual realizó una investigación en la empresa call center Telebucaramanga de la ciudad de Bucaramanga en el año 2017, y por ende lleva como título “Análisis de las Causas que Generan Rotación en el Call Center de Telebucaramanga”, en este sentido tuvo como objetivo principal determinar las causas económicas, laborales y de crecimiento que inciden en la rotación del personal del call out de Telebucaramanga, por consiguiente se formuló una encuesta para determinar las variables económicas, laborales y de crecimiento profesional aplicada a 20 ex empleados del Call Center (Call Out) en la empresa Telebucaramanga y en consecuencia se llegó a una conclusión, que a partir de la alta deserción la compañía debe revisar sus políticas en cuanto al mantenimiento de bienestar, el desarrollo y mantenimiento del personal, procurando mejorar las condiciones de los colaboradores, tanto humanas como motivadoras hacia el trabajo y que eviten la rotación del personal en la organización, con el propósito de poder entregar un servicio óptimo y de calidad.

Marco Teórico

Teoría de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica utiliza unos recursos como factor diferencial enmarcado en un nicho de mercado esto con el objetivo de lograr que los altos directivos estén en la capacidad de crear estrategias que les permitan lograr un posicionamiento dentro del mercado utilizando estrategias como un plus o valor agregado que le permita a la organización ser más competitiva, de acuerdo al aporte realizado por los autores, (Villamil y Miguel 2017).

Ahora bien, según el autor (Barranco 1993), indica que el proceso de planeación estratégica consta de cinco fases:

Fase de análisis de la situación laboral actual. La cual hace referencia al desarrollo de un análisis del entorno de la organización a nivel general, económico, social, tecnológico, legal, etc., y un análisis externo enfocado en la competencia y los clientes.

Fase de prevención. En esta fase se pretende pronosticar o dar un diagnóstico de la situación en la que se encontrará la empresa en el futuro, los cambios organizacionales que se efectuarán y cuáles de ellos darán resultado.

Fase de programación. Es el estudio que se realiza para identificar los desajustes existentes entre oferta y demanda de personal.

Fase de ejecución. En la presente fase se pone en marcha las acciones propuestas en las anteriores fases con el propósito de satisfacer las necesidades cualitativas y las cuantitativas previstas.

Fase de control. Finalmente, para esta fase se realiza un seguimiento sobre las acciones con el propósito de identificar y analizar las posibles desviaciones producidas y así poder mejorar los siguientes planes.

Por último, el autor (Mello 2022), plantea que los objetivos de la planeación estratégica en el área de recurso humano son los siguientes:

- Prevenir el déficit y superávit de personal.
- Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctos, con las habilidades adecuadas, en los lugares oportunos y en el momento preciso.
- Asegurar que la organización se adapta a los cambios en el entorno.
- Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de recursos humanos.
- Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff.

Teoría de las necesidades de Maslow

Necesidades Fisiológicas. Son las necesidades primarias del ser humano vitales para la supervivencia, por lo tanto, se encuentran en la base de la pirámide de Maslow. Estas necesidades son: el agua, el alimento, el aire, el descanso, la vivienda.

Necesidades de Seguridad. Estas necesidades están en el segundo nivel de la pirámide y son importantes ya que hacen referencia a la seguridad de las personas, el orden, la protección y la estabilidad.

Necesidades de Afiliación. Este tipo de necesidades están en el tercer nivel puesto a que según Maslow no son tan necesarias pero que están presentes en la vida del ser humano buscando superar los sentimientos de soledad, ya que hacen referencia a la necesidad de casarse, de tener una familia, ser parte de una comunidad o ser miembro de una iglesia.

Necesidades de Reconocimiento. Este tipo de necesidades hace referencia a la autoestima sobre cómo nos valoramos así mismos del resto de la sociedad y también hace referencia a como nos valoran los demás o nos reconocen por los logros o las habilidades que tenemos.

Necesidades de Autorrealización. Este último nivel de autorrealización, es una de las necesidades más difíciles de definir debido a que está basado en el desarrollo de las necesidades internas a nivel espiritual, moral y la búsqueda de la misión individual en la vida.

Marco Conceptual

La Rotación de Personal

Es un fenómeno que ocurre a menudo en las organizaciones y esto se debe a diversas situaciones tales como mejores oportunidades de crecimiento, mejores condiciones laborales, insatisfacción por nuevas políticas de la empresa, un mal clima laboral y esto acarrea consecuencias ya sea de despido o renuncia de los trabajadores. Según Castellero Mimenza (2021), la rotación de personal se entiende como proceso mediante el cual una empresa dispone de sus empleados en función de cambiar de personal o reemplazarlos.

Gestión de Talento Humano

Como tal, se podría decir que es el proceso que se realiza en una organización para captar o reclutar un personal cualificado que cumpla con los requerimientos en cuanto al perfil laboral o profesional que se requiere para un determinado cargo y que a su vez sea un recurso productivo y con buen rendimiento para poder cumplir las metas u objetivos organizacionales. Ahora bien, Chiavenato, Idalberto (2009) Define la gestión de talento humano como un patrimonio invaluable que cualquier organización puede reunir con el propósito de alcanzar la competitividad y el éxito.

Capacitación

Según, García L, José M. (2011) Plantea que la capacitación, se define como una actividad sistemática, planeada, continua y permanente el cual su meta es suministrar el conocimiento requerido para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias. Por lo tanto, considero que toda organización requiere de un personal cualificado que pueda cumplir a

cabalidad con los objetivos de la empresa, es por ello que para que una persona pueda desempeñar sus funciones de manera correcta, es necesario que el mismo reciba una capacitación o como actualmente se conoce, inducción, y este proceso se lleva a cabo en aproximadamente 15 a 20 días. Normalmente este tiempo es remunerado y se paga al final de la capacitación o junto con el primer sueldo en caso de que sea seleccionado, y esto permite que la persona adquiera los conocimientos necesarios para desempeñar su labor.

Estrategia

En una organización se emplean las estrategias como un medio para alcanzar las metas u objetivos de una organización, esto se lleva a cabo a partir de la toma de decisiones de acuerdo a una problemática o situación que se esté presentando y para la cual se quiera buscar una solución. Ahora bien, según Chandler (2003). Plantea que la estrategia es el proceso que se desarrolla para el cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo, las propuestas a desarrollar de acuerdo a los recursos necesarios para el cumplimiento de dichas metas.

Call Center

Lugar en donde se ejerce una actividad a través de medios digitales, ya sea por chat o por llamada por medio de una plataforma virtual, con el propósito de ofrecer un servicio al usuario, para la necesidad que este presentando en el momento, ya sea para dar solución a PQRS o para ofrecer productos y servicios.

Según la enciclopedia económica (2020). El call center se define como centro de llamadas, en donde se desarrollan actividades de tipo administrativo y de gestión, a través de un canal telefónico. Para desarrollar esta actividad se debe contar con un personal capacitado el cual

cumple la función de realizar o recibir llamadas de sus usuarios o para captar clientes para una compañía asociada.

Estabilidad Laboral

Para las personas es importante laborar en una empresa que les brinde estabilidad ya que se sienten más seguros, les garantiza un aprendizaje continuo y adquirir experiencia, también es fundamental la estabilidad laboral para las empresas por la productividad y la disminución en costos de contratación y capacitación de nuevo personal.

Ahora bien, según Delgado Mota, B. (2019), existe la estabilidad laboral reforzada el cual es un derecho que tienen algunos trabajadores que están vinculados a una empresa y que por alguna circunstancia se encuentran inhabilitados para continuar desempeñando sus funciones en el cargo en que se encuentran, por lo tanto, el empleador está en la obligación de reubicarlo dentro de la empresa en un cargo donde pueda desarrollar otro tipo de funciones que no afecte su integridad física.

Clima Laboral

Es el entorno psicosocial en el que un empleado desempeña sus funciones diarias en una empresa, tiene que ver con la comunicación, las relaciones interpersonales y el ambiente laboral que se crea en esta organización. Este clima puede ser positivo o negativo ya que esto depende de la actitud de los empleados. Según la publicación que realiza la autora Gómez Diana (2023), en el blog hubspot, menciona que un buen clima laboral se hace a partir del deseo que tengan los empleados de trabajar y asistir a sus lugares de trabajo, aun cuando las condiciones físicas, ambientales y sociales no sean las adecuadas.

Cualificación

Todo acto de cualificación se entiende como una construcción social, que a su vez es preciso precisar las cualidades que tiene una persona para desempeñar sus funciones. Para un empleado, sus cualificaciones van enmarcadas a las combinaciones en cuanto a sus conocimientos, sus capacidades y experiencias obtenidas en su carrera profesional. Por otro lado, las empresas manejan un concepto de cualificación nominal, el cual hace referencia a la visión que tienen los empleados en una organización.

Matriz de Priorización

Una matriz de priorización es una herramienta en la que se enlistan las opciones y criterios en relación a una situación o problema y a cada una de estas opciones se le da un valor ponderado de acuerdo a su nivel de importancia con el fin de identificar la opción más adecuada.

Metodología

Temática

La realización del presente proyecto estará enmarcada en la administración de empresas con un eje temático acerca de la gestión estratégica del talento humano y la importancia por mantener este activo tan importante para la empresa.

Enfoque investigativo y metodológico

Es por ello que este proyecto tiene un enfoque mixto, según, Cristina Ortega (2023) define la investigación mixta como un tipo de metodología de investigación el cual se encarga de recopilar, analizar e integrar la investigación cuantitativa junto con la cualitativa. Este tipo de enfoque mixto se utiliza para tener una mejor comprensión del problema de investigación, el cual no se podría analizar cada uno de estos por separado. Por otra parte, se identifica un tipo de investigación descriptiva el cual, este concepto según Cimec (2019), como su propio nombre lo indica es la metodología que describe las variables relacionadas con este tipo de investigación según las características de la población, un fenómeno concreto, etc. En otras palabras, se encarga de ilustrar una representación detallada sobre los hechos allí mencionados, dejando de lado las relaciones de causa y efecto.

Procedimiento

Para el primer objetivo se busca identificar las causas principales que llevan a la empresa GNP a presentar un desbalance en cuanto a su talento humano debido a la rotación de personal, por consiguiente, se tomó como base dos instrumentos cuantitativos el primero es un documento facilitado por el supervisor encargado de toda la operación en la empresa en el cual se puede encontrar información de la cantidad de personas que se han desvinculado de la empresa y el

motivo de esa decisión, como segundo instrumento cuantitativo, se usó una encuesta aplicada al personal de la empresa GNP con el propósito de dar solución al segundo objetivo sobre diagnosticar la situación de los colaboradores en cuanto a estabilidad y clima laboral. Luego a partir de la realización de una entrevista realizada a los supervisores como instrumento cualitativo, se pretende dar solución al tercer objetivo el cual es establecer una estrategia que mitigue la deserción y/o rotación de personal, el cual permitirá determinar los posibles factores o causas que llevan al personal a renunciar y optar por otras condiciones laborales y así poder plantear una estrategia que mitigue esta problemática, por tal motivo, mediante el diagnóstico y análisis derivados del tipo de metodología aplicada se procederá a dar solución a partir de una propuesta de mejoramiento que ayude a formular un plan que permita mantener una calidad uniforme en el talento humano de la empresa objeto de estudio GNP.

Población

La población objeto de estudio es el personal de la empresa GNP, por consiguiente, se tendrá en cuenta los jefes inmediatos que en este caso son los supervisores y de la misma forma los colaboradores o también llamados subordinados, Dentro de este marco se tendrá en cuenta un total poblacional de 50 empleados que actualmente se encuentran ubicados en la ciudad de Bucaramanga en el presente año 2024, dentro de los cuales 2 son supervisores de operación y 48 son operarios que se encuentran laborando en los diferentes procesos tales como: A) Despacho masivo HFC y FTTH B) Backlog C) Despacho Pymes y DTH D) Resolutor MYIT E) Soporte de activación. F) FO Empresas.

Características del grupo de estudio

- Trabajadores del sector de telecomunicaciones.

- Vinculados con la empresa GNP mediante un contrato a término indefinido.
- Realizan funciones laborales relacionadas con la actividad de Call Center dentro de la empresa GNP.

Muestra

La empresa GNP está ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la carrera 26 N° 36 - 14 Ed. Fenix. Bolívar, Bucaramanga, Santander. Para la muestra se escogió a los 50 empleados que se encuentran laborando en la empresa entre supervisores y operarios, se tomó el total de la población por ser una muestra pequeña, de los cuales 48 de ellos son operarios o subordinados y 2 son supervisores, el tipo de muestreo es no probabilístico por juicio y por criterio propio en donde la muestra no es tomada de forma aleatoria sino sobre el 100% de la población objeto de estudio, por ser una población pequeña éstas muestras se toman según el conocimiento y la credibilidad del investigador. (Pimienta, L. Rodrigo 2000).

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se realizó un formulario en el aplicativo google Form en el que se diseñó una encuesta la cual se aplicó a la muestra obtenida de los 48 colaboradores, en segundo lugar, se realizó otro formulario en el que se diseñó una entrevista la cual se aplicó a los dos supervisores de la empresa GNP. (Ver apéndice A), (Ver apéndice B).

Tratamiento de datos

En un principio, para obtener información o datos que aportaran al desarrollo del presente proyecto, se tuvo que pedir el apoyo del jefe de operación de la empresa GNP, a fin de que la información sea verídica y a su vez se pueda dar una solución a una problemática real, para lo

cual se pide total discreción para que la información sea usada de manera confidencial para fines educativos.

Presentación de Resultados

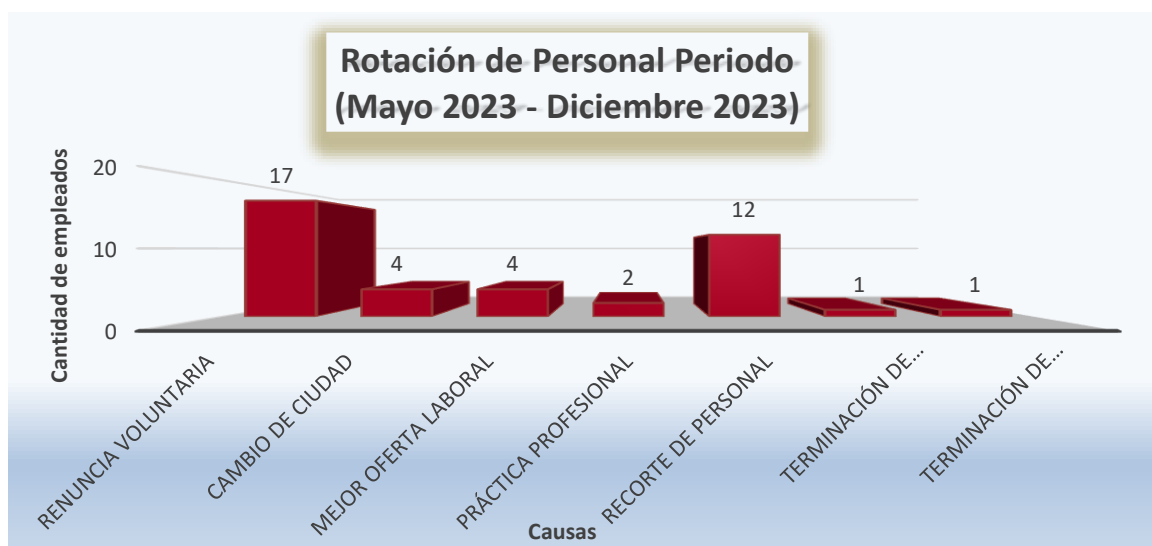
Para lograr Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento del talento humano en la empresa Call Center GNP de la ciudad de Bucaramanga se tomará como referencia el análisis del trabajo de campo realizado en el periodo de tiempo desde el mes de febrero al mes de junio de 2024 en el que se tomó una muestra de 50 empleados de la empresa GNP y se aplicó una encuesta de 14 preguntas cerradas al total de la población con el propósito de dar respuesta a la pregunta problema y facilite el desarrollo de los objetivos propuestos.

Causas que se derivan de la rotación de personal en la empresa GNP de la ciudad de Bucaramanga

Para identificar las causas de rotación de personal en la empresa GNP, se tuvo en cuenta el documento facilitado por el supervisor de operación de la empresa, en el que se detalla esta información sobre las causas que derivan la rotación de personal. A continuación, se presentan: Una gráfica de barras y una gráfica circular sobre los hallazgos obtenidos:

Figura 1

Cantidad de empleados desvinculados Vs. Causas.



La figura 1 de barras representa la cantidad de personas que se desvincularon de la empresa GNP y las causas de esta rotación de personal en el periodo comprendido entre mayo de 2023 a diciembre de 2023. Fuente – elaboración propia.

Figura 2

Porcentajes de Rotación de Personal.



En la figura 2, se representa en valores porcentuales la cantidad de personas que se desvincularon de la empresa GNP y las causas de esta rotación de personal en el periodo comprendido entre mayo de 2023 a diciembre de 2023. Fuente – elaboración propia.

Matriz de Priorización

A continuación, se presentan los datos arrojados para diseñar la matriz de priorización en donde se pretende determinar el nivel de importancia de los factores que afectan la rotación de

personal en los empleados de la empresa GNP en comparación con los criterios de evaluación obtenidos en la encuesta aplicada.

Para el desarrollo de este ejercicio se tomará en cuenta 6 criterios con mayor afectación de acuerdo a los datos arrojados en la encuesta realizada a los empleados de la empresa.

Tabla 1

Porcentaje de criterios.

Criterios	Datos encuesta	Porcentaje
Clima laboral.	8,3	5,1
Oportunidad de crecimiento laboral.	31,3	19,3
Motivación.	20,8	12,8
Presión o estrés laboral.	50	30,8
Horarios.	2,1	1,3
Espacio físico e implementos.	50	30,8

En la Tabla 1, se puede evidenciar los datos arrojados de la encuesta en donde se tomó 6 criterios con mayor afectación los cuales son: Presión o estrés laboral en donde se obtuvo un porcentaje de 30,8%, luego el criterio de espacio físico e implementos con un porcentaje igual de 30,8%, seguidamente está el criterio de oportunidad de crecimiento laboral con un porcentaje de 19,3%. Fuente – elaboración propia.

Tabla 2

Porcentaje de factores.

Factores	Datos Proporcionados	Porcentaje
Renuncia Voluntaria	17	42
Cambio de Ciudad	4	10
Mejor Oferta Laboral	4	10
Práctica profesional	2	5
Recorte de personal	12	29
Terminación de contrato (Justa Causa)	1	2
Terminación de contrato (Periodo de prueba)	1	2

En la Tabla 2, se tomó los 7 factores que afectan la rotación de personal de acuerdo a la información suministrada por la empresa, en donde el factor con mayor afectación es la renuncia voluntaria con un porcentaje de 42%, seguidamente está el factor de recorte de personal con un porcentaje de 29%. Fuente – elaboración propia.

Tabla 3

Matriz de priorización.

Factores	Criterios	Clima laboral	Horarios	Motivación	Presión o estrés laboral	Espacio físico e implementos	Oportunidad de crecimiento laboral	Total
Renuncia Voluntaria		23,3	21,4	27,1	36,1	36	30,4	174
Cambio de Ciudad		7,4	5,5	11,3	20,3	20	14,5	79
Mejor Oferta Laboral		7,4	5,5	11,3	20,3	20	14,5	79
Práctica profesional		5,0	3,1	8,8	17,8	18	12,1	65
Recorte de personal		17,2	15,3	21,0	30,0	30	24,3	138
Terminación de contrato (Justa Causa)		3,8	1,9	7,6	16,6	17	10,9	57
Terminación de contrato (Periodo de prueba)		3,8	1,9	7,6	16,6	17	10,9	57
Total		67,9	54,5	94,8	157,7	157,7	117,4	650

En la Tabla 3, se presenta la matriz de priorización en donde se puede visualizar la comparación de los datos obtenidos acerca de los criterios con mayor afectación frente a los factores con mayor afectación. Al cruzar estos datos podemos verificar que los factores de renuncia voluntaria con un puntaje de 174 y recorte de personal con 138 puntos fueron los que tuvieron mayor afectación junto con los criterios de mayor afectación que fueron presión o estrés laboral con un puntaje de 157,7, espacio físico e implementos con igual puntaje 157,7 y

oportunidad de crecimiento laboral con 117,4 puntos.

Análisis de la matriz de priorización

Como resultado del diagnóstico realizado en el objetivo número 1 acerca de las causas que se derivan de la rotación de personal en la empresa GNP de la ciudad de Bucaramanga, se puede identificar que la rotación ha sido principalmente por renuncia voluntaria y el segundo factor que ha contribuido es el recorte de personal, esto ha llevado a que la empresa GNP mantenga un elevado índice de rotación y también se pudo identificar motivos o criterios que han influido a que los empleados renuncien, tales como la presión, el estrés laboral, espacio físico no adecuado y falta de implementos requeridos para desarrollar las actividades diarias de manera efectiva, la primera se ve reflejada en la presión que se ejerce de parte de los directivos para el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales, en segunda instancia el estrés se representa en la sobre carga de actividades dentro de las funciones diarias que realiza normalmente un subordinado, como tercer lugar el espacio físico no está en óptimas condiciones ya que no cuenta con la infraestructura adecuada. Finalmente, la falta de dotación, equipos de oficina y la caída constante de los aplicativos retrasa el desarrollo normal de las actividades.

Diagnostico de la situación de los colaboradores en cuanto a estabilidad y clima laboral

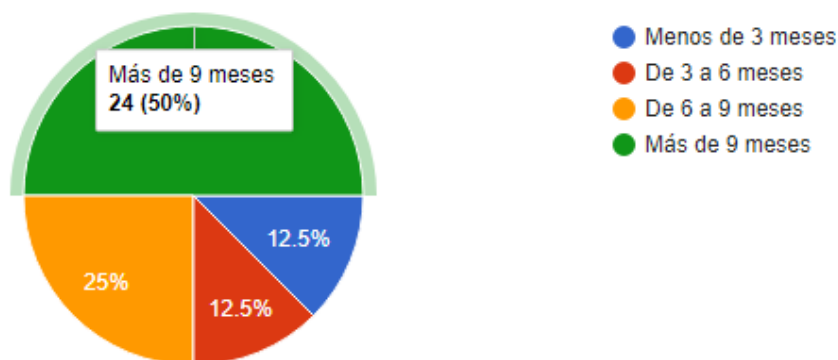
Con el fin de dar un diagnóstico sobre la estabilidad y clima laboral en cuanto a la situación actual de los empleados de la empresa GNP, se aplicó una encuesta. A continuación, se relaciona los hallazgos obtenidos en la encuesta:

Resultados de la Encuesta

La presente encuesta se diseña en un formulario de Google, el cual permite llevar un orden de las preguntas a realizar, y visualizar los datos a través de gráficos y tablas que el mismo formulario arroja a medida que van respondiendo la encuesta los 48 colaboradores, de esta misma manera se formuló las preguntas de la entrevista a los dos supervisores.

Figura 3

Tiempo laborando en GNP.

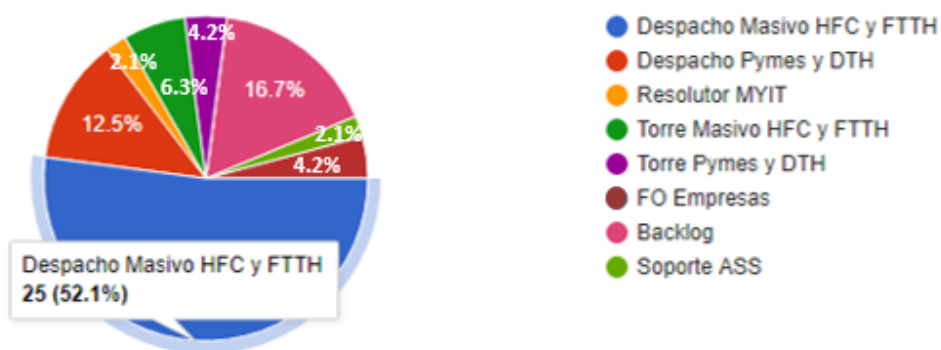


En la Figura 3, se puede evidenciar que el 50% de los colaboradores llevan trabajando más de 9 meses, el 25% de 6 a 9 meses, el 12,5% entre 3 y 6 meses y el otro 12.5% llevan menos de 3 meses trabajando en GNP. Fuente – elaboración propia.

g

Figura 4

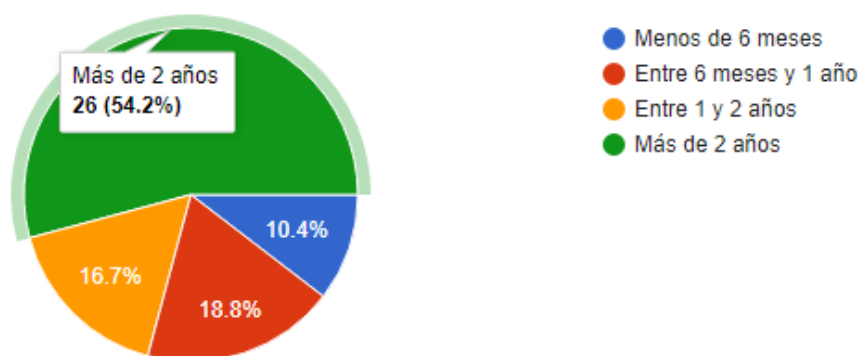
Área en la que desempeña sus funciones.



En la Figura 4, se puede observar que de los 8 cargos o funciones que se desarrollan normalmente en la empresa, el 52.1% de los colaboradores desempeñan sus funciones en el área de Despacho Masivo HFC y FTTH, el 12,5% en el área de Despacho Pymes y DTH, el 2,1% en el área de Resolutor MYIT, el 6,3% en el área de Torre Masivo HFC y FTTH, el 4,2% en el área de Torre Pymes y DTH, el 4,2% en el área de FO Empresas, el 16,7% en el área del Backlog y el 2,1% en el área de soporte ASS. Fuente – elaboración propia.

Figura 5

Experiencia como agente Call Center.

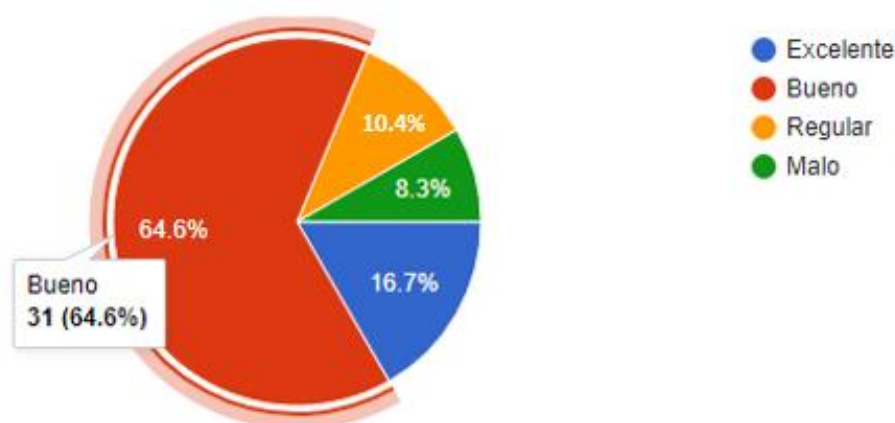


En la Figura 5, se puede identificar que, del total de los encuestados, el 54.2% de los colaboradores ingresaron a laborar en la compañía GNP teniendo como mínimo más de 2 años

de experiencia como agente Call Center, el 16,7% de los empleados ingresaron teniendo entre 1 y 2 años de experiencia, el 18,8% ingresaron teniendo entre 6 meses y 1 año de experiencia y el 10,4% ingresaron a la compañía teniendo menos de 6 meses de experiencia en el cargo. Fuente – elaboración propia.

Figura 6

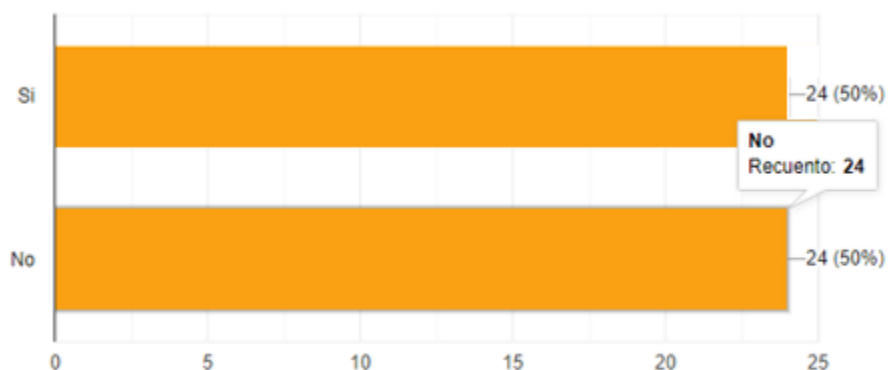
Evaluación del clima laboral.



En la Figura 6, el 64,6% de los colaboradores de la empresa GNP indicaron que viven un buen clima laboral junto a sus compañeros de trabajo, el 16,7% de los encuestados señalaron que el clima laboral que se vive es excelente, el 10,4% señalaron que el clima laboral que se vive es regular y el 8,3% de los colaboradores señalaron que el clima laboral que se vive en la empresa GNP es malo. Fuente – elaboración propia.

Figura 7

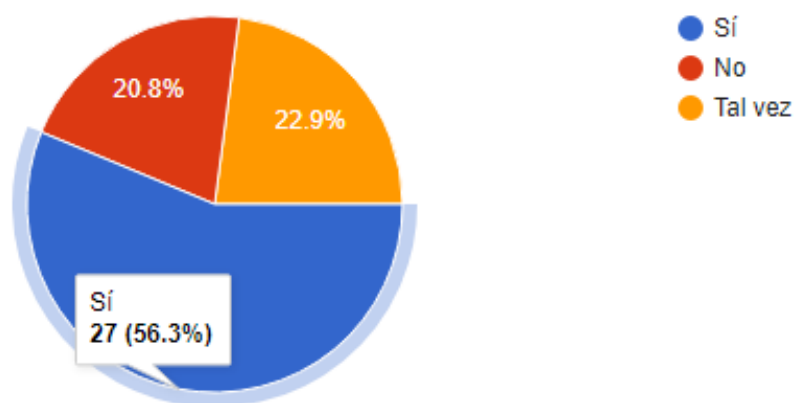
Espacio físico e implementos requeridos.



En la Figura 7, se puede observar que hay un equilibrio ya que el 50% de los colaboradores encuestados (24 personas) afirmó no contar con un espacio físico adecuado y los implementos necesarios para poder desempeñar sus funciones de una manera más óptima dentro de la empresa y el otro 50% de los empleados afirmó lo contrario. Fuente – elaboración propia.

Figura 8

Motivación.

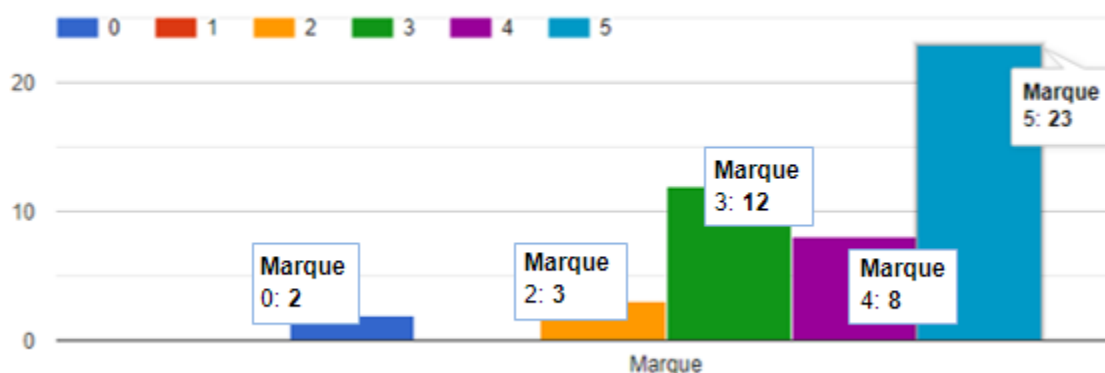


En la Figura 8, se puede observar que el 56.3% de los encuestados señalaron que las funciones que desempeñan en la empresa los hace sentir motivados, el 22,9% de los empleados

afirmó que tal vez y el 20,8% dijeron que las funciones que normalmente desempeñan en la empresa no los hace sentir motivados. Fuente – elaboración propia.

Figura 9

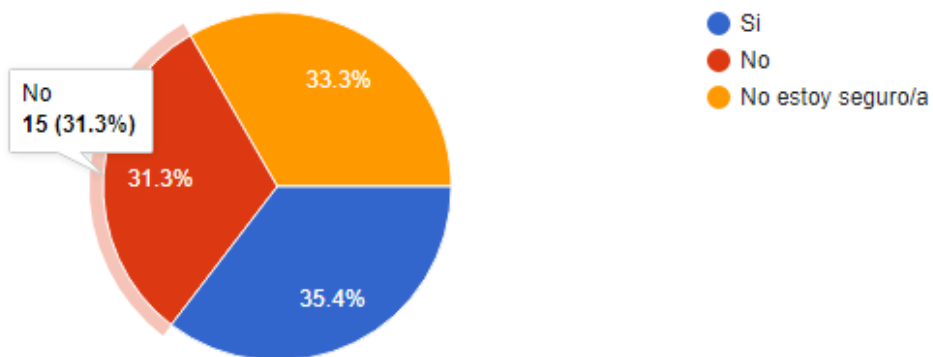
Relación laboral con su supervisor/a.



En la Figura 9, se puede evidenciar que se midió el nivel de relación laboral de los 48 colaboradores con su supervisor en una escala de 0 a 5 de los cuales 23 colaboradores seleccionaron un nivel 5 de relación con su supervisor/a. 8 empleados señalaron el nivel 4, 12 empleados señalaron el nivel 3, 3 empleados señalaron el nivel 2, ningún empleado señaló el nivel 1 y 2 de los empleados señalaron el nivel 0 sobre su relación laboral con su supervisor/a. Fuente – elaboración propia.

Figura 10

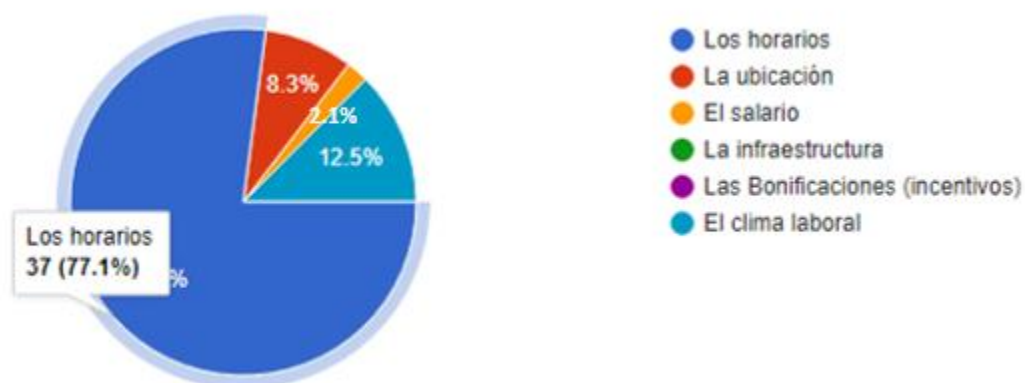
Oportunidad de crecimiento laboral.



En la Figura 10, se logra evidenciar que el 35,4% de los empleados afirma que la empresa GNP da oportunidades de crecimiento laboral, el 33,3% de los colaboradores no están seguros si la empresa brinda oportunidades de crecimiento laboral y un 31,3% de los colaboradores afirma que no existe este tipo de oportunidades en la empresa GNP. Fuente – elaboración propia.

Figura 11

Incentivo de trabajar en GNP.

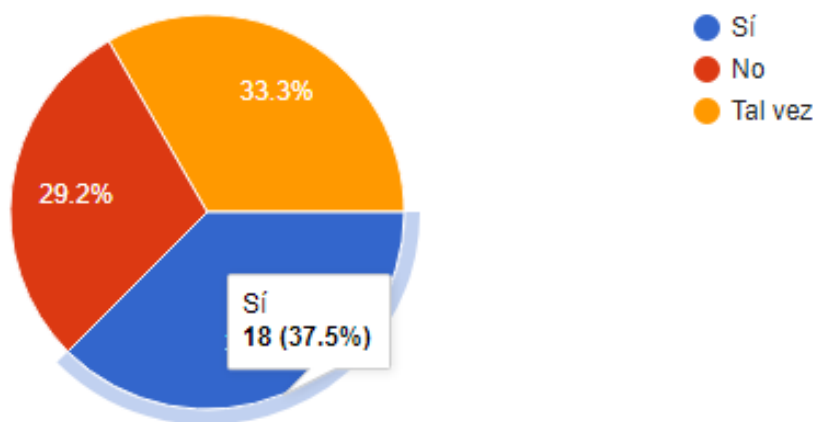


En la Figura 11, de las 6 opciones de respuesta que se tomaron como referencia, el 77,1% de los empleados afirmaron que lo que más les incentiva de trabajar en la empresa es la flexibilidad en cuanto a los horarios laborales, el 12,5% de los empleados señaló que les incentiva el clima laboral que se vive, el 8,3% señaló que les incentiva el lugar donde se

encuentra ubicada la empresa, el 2,1% señaló que lo que les incentiva es el salario y ninguno de los colaboradores señaló que les incentiva la infraestructura o las bonificaciones que da la empresa GNP. Fuente – elaboración propia.

Figura 12

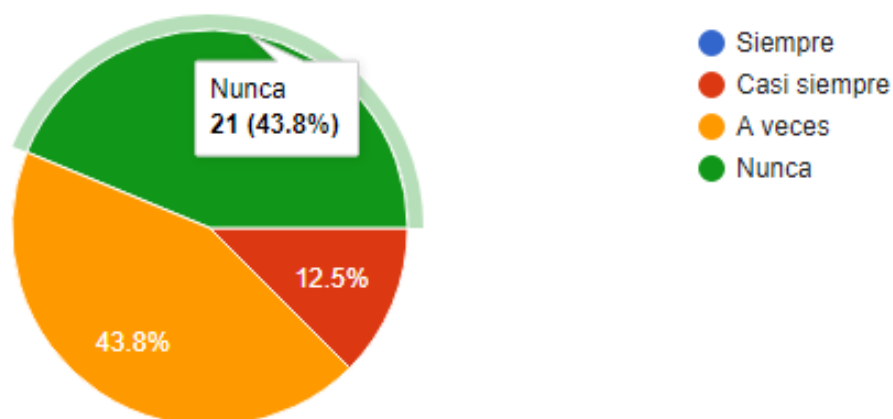
Recomendación.



En la Figura 12, se puede observar que el 37.5% de los empleados de GNP afirmaron que, si recomendarían a la empresa como lugar para trabajar, el 33,3% de los empleados señalaron que tal vez la recomendarían y el 29,2% de los empleados dijeron que no recomendarían esta empresa como lugar para trabajar. Fuente – elaboración propia.

Figura 13

Pausas activas.

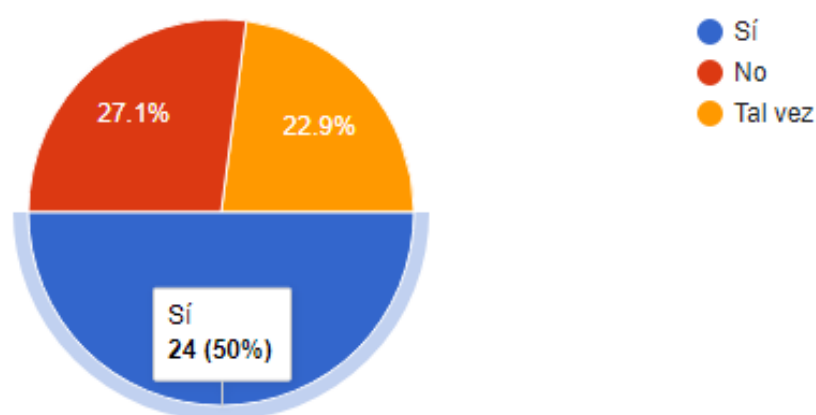


En la Figura 13, el 43.8% afirmó que la empresa nunca propone espacios o jornadas en donde se realicen actividades de pausas activas, por otra parte, el mismo porcentaje de 43,8% de los empleados indicaron que la empresa a veces realiza jornadas de pausas activas, el 12,5% de los empleados afirmó que la empresa casi siempre hace jornadas de pausas activas y ninguno de los empleados señaló que la empresa siempre realiza este tipo de actividades, las cuales hoy en día son muy útiles para el cuidado de la salud y se deben implementar en los sitios de trabajo.

Fuente – elaboración propia.

Figura 14

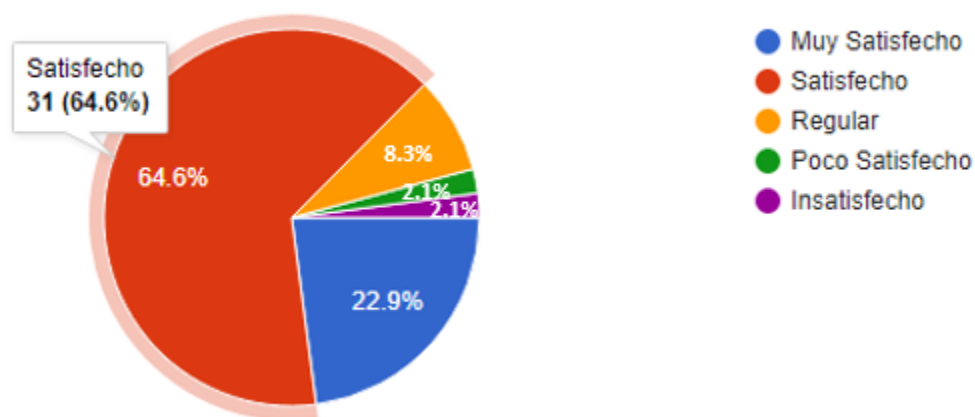
Presión o estrés laboral.



En la Figura 14, se puede decir que es algo preocupante ya que el 50% de los colaboradores indicaron que las actividades que desempeñan normalmente en su puesto de trabajo le generan algún tipo de presión o estrés laboral, solo el 27.1% afirma que no y el 22,9% señaló que tal vez las actividades que desempeña en la empresa le genere algún tipo de presión o estrés laboral. Fuente – elaboración propia.

Figura 15

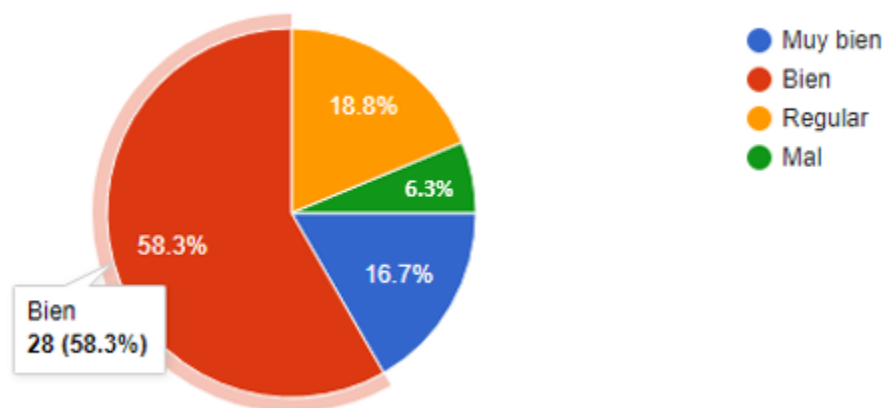
Satisfacción respecto a los horarios en GNP.



En la Figura 15, se puede visualizar que el 64.6% de los colaboradores se sienten satisfechos con respecto a los horarios de trabajo que maneja la compañía, el 22,9% señaló que se encuentra muy satisfecho, el 8,3% afirmó que su nivel de satisfacción es regular, el 2,1% señaló que se siente poco satisfecho y el otro 2,1% de los empleados afirmó que se encuentra insatisfecho con respecto a los horarios de trabajo. Fuente – elaboración propia.

Figura 16

Salud mental y física.



En la Figura 16, el 58.3% de los colaboradores indicaron que su estado mental y físico se encuentran en condiciones óptimas desde que iniciaron sus labores en la empresa GNP, el 18,8% indicó que el estado en que se encuentra es regular, el 16,7% señaló que se encuentra muy bien, y el otro 6,3% de los empleados afirmó que se encuentra en malas condiciones tanto a nivel de salud mental como física. Fuente – elaboración propia.

Resultados de la Entrevista

Figura 17

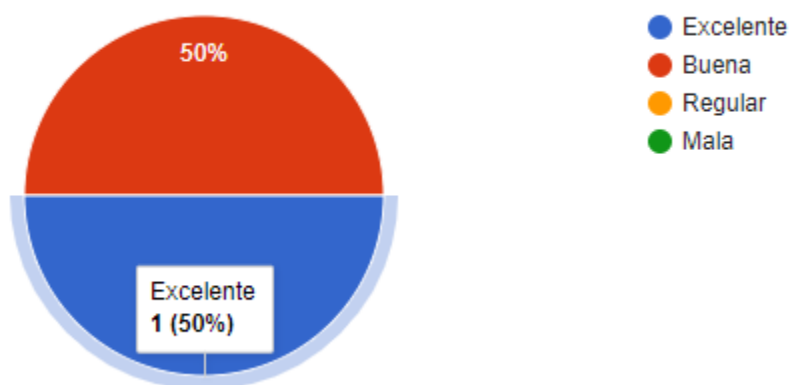
Tiempo laborando en el cargo de supervisor/a.



En la Figura 17, se muestra que el 100% de los entrevistados lleva más de 9 meses laborando en el cargo de supervisor y ningún porcentaje hace referencia a tener menos de 6 meses o llevar entre 6 a 9 meses laborando como supervisor en la empresa GNP. Fuente – elaboración propia.

Figura 18

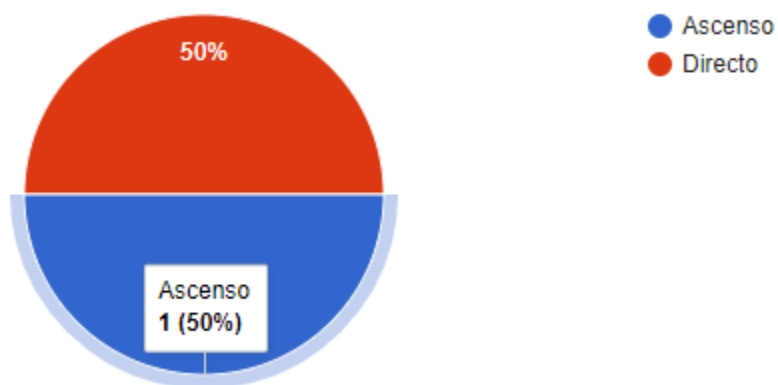
Relación laboral con sus subordinados.



En la Figura 18, se muestra que un 50% de los supervisores tiene una relación laboral excelente con sus subordinados, el otro 50% indica que su relación laboral con sus subordinados es buena y ningún porcentaje hace referencia a tener una relación laboral regular o mala con sus subordinados. Fuente – elaboración propia.

Figura 19

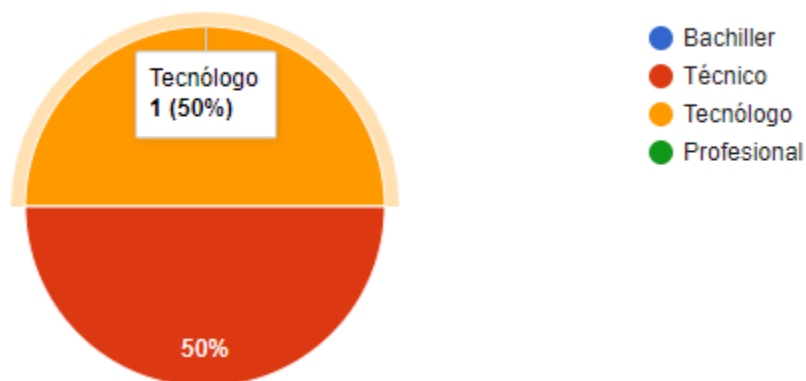
Postulación al cargo de supervisor/a.



En la Figura 19, se identifica que el 50% de los supervisores su cargo lo obtuvo por ascenso y el otro 50% el cargo lo obtuvo de forma directa con la empresa. Fuente – elaboración propia.

Figura 20

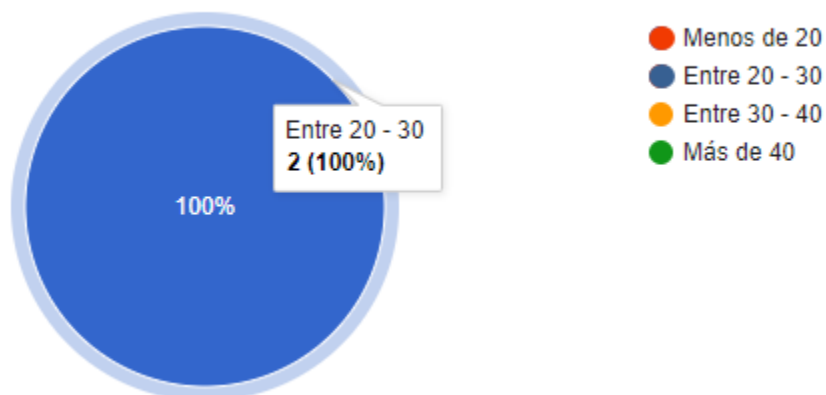
Nivel de escolaridad.



En la Figura 20, en cuanto al nivel de escolaridad se puede ver que el 50% de los supervisores tiene un título de tecnólogo, el otro 50% tiene un título de técnico y ningún porcentaje hace referencia a tener solo el título de bachiller o tener un título profesional. Fuente – elaboración propia.

Figura 21

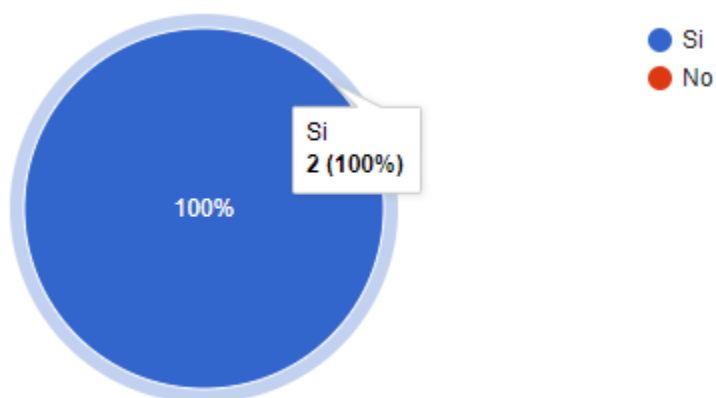
Personas a cargo.



En la Figura 21, se muestra que el 100% de los entrevistados tiene a su cargo entre 20 – 30 colaboradores en la empresa, ningún porcentaje hace referencia a tener menos de 20 colaboradores, tampoco nadie mencionó tener entre 30 – 40 colaboradores a cargo y nadie mencionó tener más de 40 empleados a cargo. Fuente – elaboración propia.

Figura 22

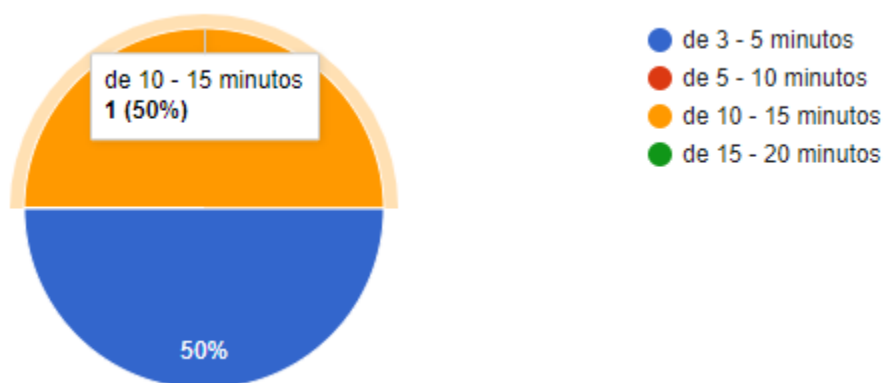
Plan de incentivos.



En la Figura 22, se muestra que el 100% de los supervisores maneja un plan de incentivos o bonificaciones por cumplimiento de metas y ningún porcentaje de los entrevistados mencionó lo contrario. Fuente – elaboración propia.

Figura 23

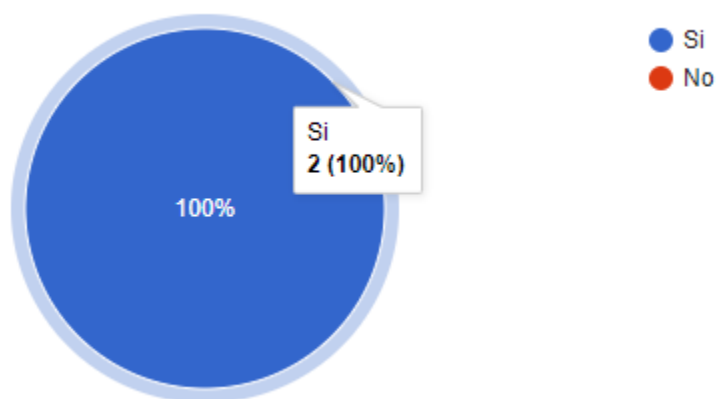
Pausas activas sin que se afecte la operación.



En la Figura 23, se muestra que un 50% de los supervisores considera que se puede dedicar de 10 – 15 minutos para realizar pausas activas, el otro 50% indica que se puede dedicar de 3 – 5 minutos y ningún porcentaje hace referencia a que se puede dedicar de 5 – 10 minutos o de 15 – 20 minutos para realizar pausas activas durante el día en la empresa sin que se afecte la operación. Fuente – elaboración propia.

Figura 24

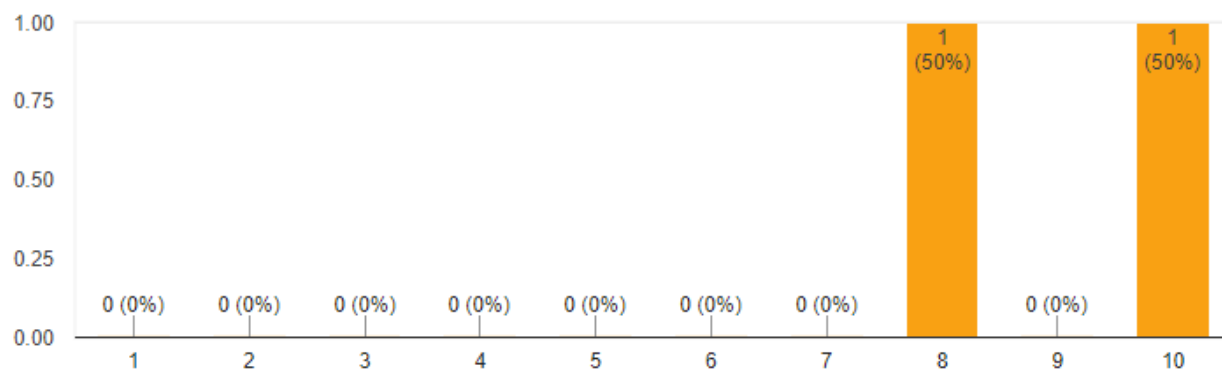
Trato equitativo.



En la Figura 24, se muestra que el 100% de los supervisores trata con equidad a todos los miembros de su equipo de trabajo y ningún porcentaje de los entrevistados mencionó lo contrario. Fuente – elaboración propia.

Figura 25

Nivel de presión.

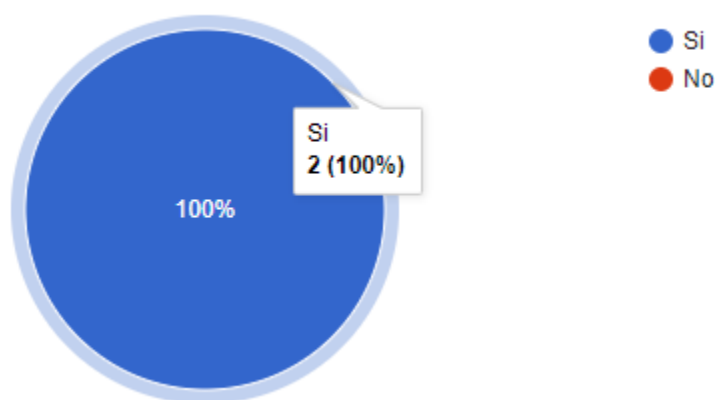


En la Figura 25, se muestra que un 50% de los supervisores en una escala de 1 – 10 ejerce un nivel 10 de presión sobre sus subordinados, el otro 50% indica que ejerce un nivel 8 de presión sobre sus subordinados y ningún porcentaje de los entrevistados mencionó que ejerce un

nivel 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 o 9 de presión sobre sus subordinados con el fin de cumplir los indicadores. Fuente – elaboración propia.

Figura 26

Desarrollar programas de bienestar.



En la Figura 26, se muestra que el 100% de los supervisores considera que es importante desarrollar programas de bienestar para mejorar el clima laboral en la empresa y ningún porcentaje de los entrevistados mencionó lo contrario. Fuente – elaboración propia.

Preguntas abiertas de la entrevista a supervisores.

Pregunta 1. ¿Mencione como mínimo 2 de los Kpis que utiliza normalmente para evaluar a su equipo de trabajo?

- Supervisor 1: Formación y calidad.
- Supervisor 2: Productividad, Adherencia

Pregunta 2. ¿Cuál considera usted como supervisor que es el motivo de la rotación de personal en la empresa GNP?

- Supervisor 1: Carga laboral
- Supervisor 2: Dentro de todas las operaciones de cualquier organización existen diferentes necesidades que como lo indica su nombre son operativas y se deben solventar conforme avanza el día a día.

Pregunta 3. ¿Las metas u objetivos que usted implementa como supervisor a sus subordinados son medibles y alcanzables?, mencione una de ellas y el tiempo de cumplimiento de la misma.

- Supervisor 1: Calificaciones procedimentales
- Supervisor 2: Si, la meta sobre la productividad es medible y alcanzable día con día, con un promedio de 5 minutos por gestión para lograr la meta diaria de 90

Pregunta 4. ¿Qué incentivos o bonificaciones utiliza para premiar o motivar el rendimiento de sus subordinados?

- Supervisor 1: Bonos de alimentación, Reducción de horario, Reconocimientos en público
- Supervisor 2: Bonos de alimentación, Reducción de horario, Reconocimientos en público

Pregunta 5. ¿Cuál es el proceso o acompañamiento que se realiza a un colaborador con bajo rendimiento y/o que no cumple con los indicadores?

- Supervisor 1: Retroalimentación directa, acompañamiento y solución de dudas
- Supervisor 2: Se realiza el feedback donde no solo se realiza la retroalimentación hacia el asesor, sino que se escucha que oportunidades de mejora tiene de pronto el proceso y que planes de acción se pueden realizar desde mi rol como supervisor

Principales hallazgos sobre estabilidad y clima laboral

Como resultado del diagnóstico realizado en el objetivo número 2 acerca de la situación de los colaboradores en cuanto a estabilidad y clima laboral, según los datos arrojados en la encuesta y a la entrevista realizada, se puede decir, que en materia de estabilidad laboral la mitad de los colaboradores lleva laborando más de 9 meses en la empresa debido a que su mayor incentivo en permanencia se debe a los horarios flexibles de la organización la cual se ajusta a sus actividades extracurriculares, por otra parte, los hallazgos obtenidos sobre el clima laboral reflejan un índice de satisfacción en un nivel bueno 64,6%, pero en cuanto a incentivos laborales el porcentaje es de 12,5%, por lo tanto, este resultado no es favorable al momento de elegir a la empresa como el lugar adecuado para desarrollar una vida laboral.

Estrategia que mitigue la deserción y/o rotación de personal

Objetivo

Establecer estrategias que mitiguen la rotación de personal.

Alcance

Este objetivo busca que la empresa implemente pautas para el mejoramiento de los procesos organizacionales teniendo en cuenta sus clientes internos, es decir, los empleados que tiene a cargo para así lograr el cumplimiento de metas y objetivos, esto con el fin de obtener bajos niveles de rotación de personal y lograr que haya una satisfacción en sus subordinados.

Responsabilidades

Esta estrategia le corresponderá al área de recursos humanos en acompañamiento de los directivos y supervisores para que se realice una adecuada inspección del cumplimiento de las nuevas pautas de acción para mejorar el talento humano.

Tabla 4

Análisis DOFA: Causa rotación y clima laboral.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades laborales ○ No hay un reclutamiento eficaz a la hora de contratar el personal ○ No hay oportunidades de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ implementar estrategias que mitiguen la problemática de rotación de personal. ○ Mejorar las relaciones entre supervisores y subordinados ○ Manejar incentivos y bonificaciones para favorecer el clima laboral

<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay bonificaciones que incentiven el buen clima organizacional ○ No hay pausas activas para mitigar la presión y el estrés laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechamiento de herramientas que se utilizan para mejorar las condiciones laborales
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene horarios flexibles para que los empleados tengan realización en cuanto a lo personal y profesional ○ aunque el clima organizacional no es un incentivo laboral, los supervisores y subordinados manejan una buena relación. ○ Es una empresa que se caracteriza por la satisfacción de sus contratistas en cuestión y de sus clientes externos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Altos índices de rotación de personal ○ No aprovechamiento de un activo esencial como lo es el talento humano ○ Altos costos en capacitaciones constantes ○ No recomendaciones al momento de optar por trabajar en la empresa

En la Tabla 4, se puede ver reflejado el análisis DOFA respecto a la rotación de personal y clima organizacional, se busca establecer estrategias que ayuden a mejorar los procesos en cuanto al talento humano y convertir las debilidades en fortalezas, reducir las amenazas y expandir las oportunidades de tener un mejor condicionamiento laboral. Fuente – elaboración propia.

Estrategias en cuanto a la rotación de personal

Reclutamiento eficaz. Esta estrategia busca optimizar los procesos de contratación, es decir, que la empresa deberá realizar una planificación acerca de tener en cuenta que candidatos son los adecuados para ocupar los cargos de call center esto se escogerá en base a sus habilidades, fortalezas, experiencias y conocimientos esto en cuanto a procesos de contratación a nivel externo, ahora bien, para promover el crecimiento dentro de la organización la empresa deberá optar por promoción dentro de los mismos empleados, es decir, que estos tendrían la oportunidad de ascender teniendo en cuenta los parámetros en base al ascenso y al nuevo cargo al cual serán promovidos, es de vital importancia que para este crecimiento se tendrá en cuenta manejo de liderazgo y conocimientos o nivel educativo.

Implementación de coaching laboral. Esta estrategia busca que el líder conecte con las necesidades que tienen las personas que están a su cargo, este líder deberá estar capacitado profesionalmente para reforzar las habilidades y promocionar las fortalezas de sus subordinados, esto con el objetivo de incrementar la satisfacción laboral a la hora de llevar a cabo sus funciones diarias, este coaching se realizara mediante la comunicación efectiva, preguntas abiertas o encuestas periódicas de satisfacción y por consiguiente la implementación la inteligencia emocional cuando hayan niveles de presión o estrés laboral.

Oportunidades de crecimiento y planes de incentivos. Esta estrategia estará enmarcada en la confianza que le deben tener a los empleados en la empresa, esto con el fin de que miren a la organización como un ente de crecimiento tanto a nivel profesional como laboral y del valor que se le debe dar a los méritos logrados por los colaboradores eficaces esto los motivara a crecer en conocimientos y a permanecer dentro de su plantel laboral. En cuanto a planes de

incentivos, la empresa debe buscar motivación en sus empleados por medio de bonos, empleado del mes, días libres por cumplimiento de metas o productividad de procesos, permisos de home office, entre otros.

Mejoramiento del clima laboral. Esta estrategia busca fomentar generar confianza a partir de la transparencia para que de esta manera haya respeto e igualdad entre supervisores y subordinados, por otra parte la empresa deberá optar una mejor infraestructura en cuanto a sus instalaciones y equipos, esto con el objetivo de que haya un plan de formación, este deberá estar motivado por pausas activas, medidas saludables en cuanto a la estabilidad mental y física, programación de actividades extracurriculares y actividades de aprendizaje y desarrollo.

Plan de gestión que permita mejorar el talento humano y ayude a la cualificación de sus colaboradores.

Plan de gestión

El talento humano es el mejor activo o recurso que puede tener la empresa es por ello que es de vital importancia solucionar los diferentes conflictos diagnosticados dentro de la organización para así aumentar la calidad laboral de los empleados.

Es por ello que el objetivo de este plan de gestión es: Mejorar el talento humano y potencializar la cualificación de sus colaboradores.

El alcance de este objetivo es llevar a cabo un plan de acción para el cumplimiento de las diferentes estrategias expuestas en el objetivo anterior.

Tendrá como responsables al área de recursos humanos, directivos y colaboradores.

Tabla 5
Plan de gestión.

Estrategias	Objetivo	Metodología	Actividades a Desarrollar	Recursos	Tiempo de Implementación
Reclutamiento Eficaz.	Optimizar el proceso de búsqueda de candidatos adecuado a los cargos expuestos en la vacante.	Esta estrategia se llevara a cabo mediante la publicación en los diferentes portales de empleos con los respectivos perfiles tanto para call center como para supervisores.	Se crearan fichas con los diferentes requisitos, competencias habilidades, experiencia y conocimientos para el cargo de call center y supervisor.	Pruebas de conocimientos aplicadas de acuerdo al perfil, pruebas psicológicas, examen físico y pruebas psicotécnicas.	2 meses
Implementación del coaching laboral.	Mejorar la resolución de conflictos y por ende llegar al equilibrio permitiendo la satisfacción laboral.	Para esta estrategia se tendrá en cuenta seleccionar una persona capacitada en el tema del coaching, se involucrara a los colaboradores para su implementación y se realizara de manera individual, por equipo y a nivel organizacional.	Se realizaran capacitaciones a las personas dentro de la empresa respecto a la temática del coaching, motivación, retroalimentación constructiva, creación de responsabilidades y compromiso.	Apoyo audiovisual, material informativo, sillas y actividades dinámicas.	1 mes
Oportunidades de crecimiento y planes de	Mejorar las condiciones de vida en los	Esta estrategia se llevará a cabo mediante	Capacitaciones, bonos por rendimiento, empleado del mes,	Incentivo monetario para aquellos colaboradores que	3 meses

incentivos.	distintos ámbitos de los colaboradores, permitiendo una mejor productividad, motivación y lealtad.	capacitaciones y horarios flexibles para aquellos colaboradores que tengan una carrera de pregrado y también por planes de incentivos teniendo en cuenta el rendimiento efectivo en las actividades laborales.	permisos de home office y días libres según las directrices de la empresa avalado por recursos humanos.	están estudiando para promoverse dentro de la empresa, se puede ver reflejado en un subsidio de estudio o de transporte durante el proceso electivo.	
Mejoramiento del clima laboral.	Impulsar a los colaboradores hacia las diferentes actividades que conlleven a la motivación a nivel laboral y a la sana relación con sus directivos.	Se realizaran actividades que permitan el mejoramiento de hábitos y salud tanto física como mental de los empleados para que así se genere mayor motivación laboral.	Se llevaran a cabo pausas activas, actividades deportivas, meditación antes de iniciar la jornada laboral e integraciones lúdicas.	Instalaciones de la empresa, zonas verdes, uniformes para realizar los diferentes deportes, actividades de meditación en salas de conferencia.	3 meses

Conclusiones

En síntesis, se puede decir que en el presente proyecto aplicado a la empresa objeto de estudio GNP, se logró identificar a partir de la implementación de una matriz de priorización que la principal causa del elevado índice de rotación de personal en la empresa es la renuncia voluntaria, teniendo en cuenta que es un fenómeno que desequilibra el normal desarrollo de las actividades de la organización.

En segunda instancia se logra realizar un diagnóstico en cuanto a la estabilidad y clima laboral utilizando las herramientas de la entrevista y la encuesta, ésta metodología fue aplicada a la muestra y se pudo evidenciar que la empresa ofrece estabilidad laboral y horarios flexibles, es algo que incentiva a sus empleados, sin embargo en cuanto a clima laboral hay muchos criterios por mejorar tales como salud y bienestar, infraestructura, bonificaciones, oportunidades de crecimiento y un salario justo.

Finalmente, se diseñó una matriz DOFA para poder establecer las estrategias que mitiguen la deserción y/o rotación, ya que esto conlleva gastos financieros y tiempo invertido en capacitaciones, por lo tanto se creó una propuesta de un plan de gestión para mejorar los procesos de selección en cuanto al talento humano, y a su vez se logró identificar las oportunidades de mejora a implementar en la compañía a partir de realizar un seguimiento periódico para conocer las necesidades de cada empleado.

Recomendaciones

A modo de recomendación, la empresa GNP de Bucaramanga debe estar dispuesta para contribuir con los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias anteriormente mencionadas y así poder implementar el plan de gestión y de esta manera solucionar la problemática existente sobre el elevado nivel de rotación de personal.

También se hace un llamado a los colaboradores y supervisores a comprometerse en desarrollar y participar activamente de las actividades que se mencionan en el plan de gestión para poder tener éxito en la implementación del mismo.

En cuanto a la estabilidad y clima laboral es importante que la organización implemente acciones que fomenten la retención de personal mediante la motivación laboral y nuevas prácticas empresariales en cuanto al talento humano, es por ello que en el presente proyecto se establecieron estrategias y planes de gestión para el mejoramiento y cualificación de los supervisores y colaboradores.

Referencias Bibliográficas

- Alejos Q, Lorena P; Espinosa S, Daniela A. (2019). “Análisis de selección de personal y el tiempo de permanencia de los trabajadores de un call center”. Recuperado de.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3256/Lorena%20Alejos_Daniela%20Espinosa_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barranco, F.J. (1993): Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Ed. Pirámide, Madrid.
- Bocanegra, O. Planeación estratégica del talento humano, como factor de impacto positivo para el desarrollo empresarial.: 52.
- Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books. Recuperado de.
<https://books.google.com.co/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es>
- Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill. Pág. 52-53.
Recuperado de. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
- Cimec (2019). La investigación descriptiva y sus características. Recuperado de.
<https://www.cimec.es/investigacion-descriptiva-caracteristicas/>
- Cristina Ortega (2023). Question Pro. Investigación mixta. Qué es y tipos que existen.
Recuperado de. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.>
- Delgado Mota, B. . (2019). El derecho fundamental a la estabilidad laboral reforzada: alcance de la protección constitucional por vía de tutela en Colombia. DIXI, 21(30), 1-20.
<https://doi.org/10.16925/2357-5891.2019.02.06>

Enciclopedia económica (2020). ¿Qué es un call center? Recuperado de.

<https://enciclopediaeconomica.com/call-center/>

Fernández, O. 2017. Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17378>

Flores, Irma. (2019). Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa Atento SA Lima–2017. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/845>

García L, José M. (2011). EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Pág. 3. Recuperado de.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9177059.pdf>

GNP - Grupo Nacional de Proyectos (2024) [Blog de la compañía]. Recuperado de.

<https://www.gnpsa.com/>

Gómez D. (19 de enero de 2023). Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos.

Recuperado de. <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>

López Peña, L. (2019). Análisis sobre las causas de deserción del personal en Emtelco BPO en la ciudad de Medellín para el año 2019. (Trabajo de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bello - Colombia. <https://hdl.handle.net/10656/10443>

Martínez, Oscar Alberto Rojas. Estrategias de gestión para la prospectiva del factor humano en procesos empresariales. : 20.

Mello, J.A. (2002): Strategic Human Resource Management. Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Thomson. Madrid.

Oscar Castellero Mimenza. (2019, julio 28). Rotación de personal: qué es, tipos, y cómo se estudia. Portal Psicología y Mente.

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>

Pimienta, L. Rodrigo (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. Recuperado de.

<https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>

Santos, D (04 de abril de 2024). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles.

Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

Silva, Douglas (19 de septiembre de 2023). Historia del call center: tecnología de ayer y de hoy.

Recuperado de. <https://www.zendesk.com.mx/blog/call-center-historia/>

Villamil, Taborda, y Alvaro Miguel. 2017. La planeación estratégica y la gestión por resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional.

<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16974>

Apéndices

Apéndice A

Encuesta: Diagnóstico Para Evaluar El Talento Humano.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa GNP?
 - Menos de 3 meses
 - De 3 a 6 meses
 - De 6 a 9 meses
 - Más de 9 meses

2. ¿En qué área o departamento se encuentra desempeñando sus funciones en la empresa GNP?
 - Despacho Masivo HFC y FTTH
 - Despacho Pymes y DTH
 - Resolutor MYIT
 - Torre Masivo HFC y FTTH
 - Torre Pymes y DTH
 - FO Empresas
 - Backlog
 - Soporte ASS

3. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia como agente Call Center antes de ingresar a GNP?
 - Menos de 6 meses
 - Entre 6 meses y 1 año

8. ¿La empresa GNP brinda oportunidades de crecimiento laboral?
- Si
 - No
 - No estoy seguro/a
9. ¿Qué es lo que más te llama la atención de trabajar en la empresa GNP?
- Los horarios
 - La ubicación
 - El salario
 - La infraestructura
 - Las Bonificaciones (incentivos)
 - El clima laboral
10. ¿De acuerdo a tu experiencia en la empresa GNP, la recomendarías para trabajar?
- Sí
 - No
 - Tal vez
11. ¿Qué tan frecuente se realizan pausas activas durante las jornadas laborales?
- Siempre
 - Casi siempre

- A veces
- Nunca

12. ¿Considera que sus actividades diarias le generan presión o estrés laboral?

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los horarios establecidos por la empresa GNP?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho

14. ¿Cómo considera que se encuentra su salud a nivel mental y físico desde que inició a trabajar en GNP?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

Apéndice B

Entrevista: Diagnóstico Para Evaluar El Talento Humano.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa GNP como supervisor?
 - Menos de 6 meses
 - De 6 a 9 meses
 - Más de 9 meses

2. ¿Qué tan buena es su relación laboral con sus subordinados?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala

3. ¿Su cargo de supervisor lo obtuvo de forma directa con GNP o sucedió por ascenso?
 - Ascenso
 - Directo

4. ¿Indique cuál es su nivel de escolaridad?
 - Bachiller
 - Técnico
 - Tecnólogo
 - Profesional

5. ¿Cuántas personas tiene a cargo?

- Menos de 20
- Entre 20 - 30
- Entre 30 - 40
- Más de 40

6. Mencione como mínimo 2 de los Kpis que utiliza normalmente para evaluar a su equipo de trabajo.

R: _____

7. ¿Maneja usted un plan de incentivos o bonificaciones por cumplimiento de metas?

- Sí
- No

8. ¿Cuál considera usted como supervisor que es el motivo de la rotación de personal en la empresa GNP?

R: _____

9. ¿Qué incentivos o bonificaciones utiliza para premiar o motivar el rendimiento de sus subordinados?

R: _____

14. ¿Considera usted que es importante desarrollar programas de bienestar para mejorar el clima laboral en la empresa?

- Sí
- No

15. ¿Cuál es el proceso o acompañamiento que se realiza a un colaborador con bajo rendimiento y/o que no cumple con los indicadores?

R: _____