



**Prácticas de talento humano y su influencia en la alta rotación de personal en el call center
Konecta de la ciudad de Manizales**

Santiago Acosta Garcia
Juan Mateo Narváez Gómez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesora: Angela Ocampo Mosquera Magíster (MSc) en Gerencia del talento humano

Asesores de recursos académicos: Luz Andrea Sepúlveda Escobar (asesora bibliográfica)

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia

2025

Cita	(Acosta Garcia & Narváez Gómez, 2025)
Referencia	Acosta Garcia, S., & Narvaez Gomez, J. (2025). <i>Practicas de talento humano y su influencia en la alta rotación de personal en el call center konecta de la ciudad de Manizales</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXX

Seleccione grupo de investigación UManizales (A-Z)

Línea de Investigación Gerencia del Talento Humano.

Seleccione centro de investigación UManizales (A-Z).

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como ChatGPT,], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

Repositorio Institucional: <http://ridum.umanizales.edu.co/>

Universidad de Manizales: www.umanizales.edu.co

Revistas: <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

Fondo Editorial: <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	6
1 Planteamiento del problema	8
2 Justificación.....	10
3 Objetivos	11
3.1 Objetivo general.....	11
3.2 Objetivos específicos	11
4 Estado del arte	12
5 Metodología.....	20
6 Resultados	23
7 Discusión.....	28
8 Conclusiones	31
9 Recomendaciones	33
Referencias	35
Anexos	39

Resumen

La presente investigación analiza la influencia de las prácticas de talento humano en la alta rotación de personal en el call center Konecta de la ciudad de Manizales durante el periodo 2024- 2025. A través de un enfoque mixto, que combina la aplicación de encuestas a colaboradores activos y entrevistas a excolaboradores, se identificaron factores determinantes en la decisión de permanencia o retiro, entre los cuales sobresalen la carga operativa, la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional y la percepción de desajuste entre el esfuerzo laboral y la remuneración recibida. Los resultados muestran que, aunque los procesos de capacitación e inducción son valorados positivamente, la falta de planes de carrera y la monotonía de las tareas contribuyen significativamente al desgaste y desmotivación de los empleados. El estudio concluye que las prácticas de gestión humana requieren fortalecerse mediante estrategias de fidelización del talento, programas de desarrollo profesional y planes de intervención que permitan reducir la rotación, mejorar el clima organizacional y garantizar la sostenibilidad del servicio.

Palabras clave: Rotación de personal, Talento humano, call center, fidelización laboral, carga operativa, gestión humana, clima organizacional.

Abstract

This research analyzes the influence of human talent practices on high staff turnover at the Konecta Call Center in the city of Manizales during the period 2024–2025. Using a mixed-method approach, which combined surveys with active employees and interviews with former collaborators, the study identified key factors influencing the decision to remain or resign. Among the most relevant variables are workload, lack of professional growth opportunities, and the perceived imbalance between labor effort and compensation. Results show that training and induction processes are positively valued; however, the absence of career development plans and the monotony of tasks significantly contribute to employee dissatisfaction and burnout. The study concludes that human resource management practices must be strengthened through talent retention strategies, professional development programs, and comprehensive interventions aimed at reducing turnover, improving organizational climate, and ensuring service sustainability.

Keywords: Staff turnover, human talent, call center, employee retention, workload, human resource management, organizational climate.

Introducción

La rotación de personal constituye un desafío organizacional recurrente en sectores de alta demanda como los centros de atención telefónica, donde la estabilidad de la planta laboral se ve comprometida por condiciones laborales exigentes, tareas repetitivas y limitadas oportunidades de desarrollo. Este fenómeno, además de reflejar dinámicas internas de gestión, repercute directamente en la productividad, la calidad del servicio al cliente y los costos derivados de procesos de selección, inducción y capacitación. En efecto, comprender los factores que inciden en la rotación resulta fundamental para implementar estrategias que fortalezcan la retención del talento humano.

El caso de Konecta en la ciudad de Manizales ilustra con claridad esta problemática, puesto que durante los años 2024 y 2025 se ha evidenciado un índice de rotación superior al promedio considerado aceptable en el sector. Dicho comportamiento suscita la necesidad de identificar las causas asociadas a la salida frecuente de colaboradores, ya que la dinámica de reemplazo constante no solo limita la consolidación de los equipos de trabajo, sino que también impacta la percepción de estabilidad y el clima organizacional.

Con motivo de esta situación, surge la pregunta central de investigación: ¿Qué prácticas de talento humano están asociadas con la alta rotación de personal durante el año 2024 y el primer semestre de 2025 en el Call Center Konecta de la ciudad de Manizales?. De ella se desprenden interrogantes relacionados con la manera en que dichas prácticas son percibidas por los colaboradores, así como su incidencia en la decisión de permanecer o renunciar a la empresa.

El propósito del presente trabajo es analizar la influencia de las prácticas de talento humano en la rotación de personal de Konecta Manizales, con el fin de generar insumos que permitan diseñar estrategias efectivas de fidelización, desarrollo profesional y bienestar laboral. En este sentido, el documento busca aportar al campo de la gerencia del talento humano mediante un estudio que, además de describir la problemática, identifica factores estructurales que explican la rotación y plantea posibles líneas de intervención.

La justificación del estudio radica en que la rotación de personal, cuando se presenta de forma elevada y constante, representa un riesgo no solo para la eficiencia operativa, sino también para la sostenibilidad de la organización. De igual manera, abordar este fenómeno desde un enfoque académico contribuye a enriquecer la comprensión de las prácticas de gestión humana en contextos de alta exigencia, y ofrece recomendaciones aplicables a empresas del sector de

servicios que enfrentan retos similares. Así pues, la investigación pretende convertirse en una herramienta de apoyo tanto para la toma de decisiones gerenciales como para futuras indagaciones en el campo de la gestión del talento humano

1 Planteamiento del problema

El presente estudio se centra en la identificación de las causas de rotación de personal en el centro de atención telefónica Konecta en la ciudad de Manizales, con el objetivo de analizar e implementar estrategias que permitan reducir los altos niveles de rotación de colaboradores, un fenómeno que se ha convertido en un desafío crítico para las organizaciones en el sector de servicios. Es claro que, esta problemática no solo afecta la estabilidad operativa de las compañías, sino que también conlleva costos significativos que pueden impactar en su rentabilidad y en la calidad del servicio ofrecido a los clientes (Aquise & Mendoza, 2020).

Según Fidalgo y Borges (2012) la movilidad laboral, ya sea planificada o no, tiene un impacto considerable en las organizaciones y esto se debe a que la contratación y capacitación de nuevos colaboradores requieren un tiempo de aprendizaje y adaptación, lo que es crucial para mantener los niveles de eficiencia esperados por la empresa.

En el marco del presente estudio, es importante contextualizar a Konecta, empresa fundada en 1999 por un grupo de empresarios españoles, los cuales generaron industria especializada en la tercerización de procesos de negocio (BPO, Business Process Outsourcing), abarcando tanto la planificación como la ejecución de tareas internas, incluyendo funciones de front office y back office, así como la gestión de actividades de agentes externos.

Konecta tiene presencia en más de diez países, incluyendo Colombia, donde opera en ciudades como Manizales, Pereira, Medellín, Montería, Ibagué, Bogotá, Barranquilla, Armenia y Cali. Su enfoque en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente ha permitido que la empresa se posicione como un referente en el sector de Call Centers a nivel Nacional.

Para abordar de manera precisa el problema identificado, es crucial mencionar la situación de los centros de atención telefónica en relación con la alta rotación de personal, puesto que, este fenómeno se ha convertido en un factor determinante que afecta no solo la estabilidad operativa de las empresas, sino también los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados (Bejarano 2013). Esta problemática se ve influenciada por variedad de factores, tales como la alta demanda de personal en el sector, las exigencias cognitivas y emocionales inherentes a esta labor, y otros elementos contextuales que pueden variar en función del contexto local, como las condiciones laborales y el clima y cultura organizacional ya establecidos (Buitrago 2018).

El Informe de Coyuntura Laboral de Manizales, elaborado por la Alcaldía entre 2022 y 2023, reporta un crecimiento notable del 57.1% en las actividades administrativas y de apoyo de oficina, así como la creación de 4,920 nuevos empleos. Este incremento se atribuye principalmente al crecimiento de los centros de llamadas (Call Centers), los cuales se han expandido en la ciudad ante la creciente demanda de servicios de atención al cliente.

Por su parte, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), informó qué, entre el primer trimestre de 2023 y el primero de 2024, Manizales presentó un incremento de aproximadamente 698 personas ocupadas, lo que representa un crecimiento del 0.3%. El sector comercio fue el principal generador de empleo, creando alrededor de 2,700 nuevos puestos, lo que se traduce en un aumento del 6.9% en la cantidad de personas ocupadas. Dentro de este sector, los centros de atención telefónica han jugado un papel crucial, contribuyendo a la estabilidad laboral y a la disminución del empleo informal en la ciudad.

Teniendo en cuenta la anterior información suministrada, la empresa Konecta en el periodo de febrero a agosto del año 2024, presenta un porcentaje de rotación del 11,43% con un total de 1.176 ingresos y 2.765 retiros de personal. Este valor supera significativamente los niveles considerados adecuados para centros de atención telefónica, que oscilan entre el 4% y 5% indicando una dinámica de rotación superior esperada en el sector.

Ante estos indicadores, es esencial identificar las causas de rotación en Konecta y es por ello que, esta investigación se centrará en este Call Center, que se destaca por su tamaño y experiencia en la ciudad, así como por su capacidad para atraer y retener talento humano en un mercado laboral altamente competitivo.

Es importante considerar que la rotación de personal en el sector de Call Centers puede ser consecuencia de múltiples factores, entre los cuales destacan la falta de oportunidades de crecimiento profesional y laboral, la insatisfacción con las condiciones laborales, y el estrés inherente asociado a la atención al cliente (Guerrero 2020). Estos elementos, combinados con la presión ante el cumplimiento de indicadores de desempeño, lo monótono de la tarea y la poca autonomía en el puesto de trabajo, hacen que aparezca la frustración y se presente la problemática inicial de incapacidades, ausentismo, declive del cumplimiento de tareas y finalmente llegar a una alta rotación, implicando la calidad del servicio prestado y la imagen de la empresa.

La identificación de múltiples soluciones es clave, teniendo en cuenta que, la rotación de personal como problemática organizacional, suele tener las causas multifactoriales y por lo tanto requieren de un abordaje integral (López 2011). En dicho sentido, el presente análisis buscará explorar las diferentes estrategias de retención por parte del área de Gestión Humana de la compañía, estableciendo un marco que contemple diversas opciones de respuesta a la problemática de la rotación de personal en el sector de Call Centers.

2 Justificación

La rotación de personal en los centros de atención telefónica se ha consolidado como un fenómeno que afecta de manera directa la estabilidad operativa, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones. En el caso particular de Konecta en la ciudad de Manizales, los índices de rotación reportados durante los años 2024 y 2025 superan significativamente los niveles considerados adecuados en el sector, lo que evidencia una situación que merece un análisis riguroso. Esta problemática no solo se refleja en la necesidad de reemplazar constantemente a los colaboradores, sino que también implica elevados costos en procesos de selección, contratación y capacitación, afectando de forma paralela la calidad del servicio prestado al cliente.

La pertinencia de este estudio radica en que, al identificar y analizar las prácticas de talento humano que influyen en la decisión de permanencia o retiro de los colaboradores, se generan insumos valiosos para diseñar estrategias que favorezcan la retención del personal, la fidelización y el fortalecimiento del clima organizacional. Así, el trabajo no se limita únicamente a describir una situación específica de la empresa, sino que aporta elementos teóricos y prácticos que pueden ser aplicados en otras organizaciones del sector BPO, caracterizadas igualmente por altos índices de rotación.

Desde el punto de vista académico, la investigación contribuye al campo de la gerencia del talento humano, dado que integra enfoques teóricos con hallazgos empíricos que permiten comprender de manera integral los factores asociados a la rotación. De igual forma, desde la perspectiva social, la propuesta resulta relevante porque el empleo en los call centers constituye una fuente laboral significativa para jóvenes y adultos en la región, lo que convierte a la estabilidad en este tipo de organizaciones en un factor clave para la movilidad económica y social de la población.

En conclusión, el estudio se justifica porque atiende una problemática de impacto organizacional y social, al tiempo que aporta a la consolidación de prácticas de gestión humana más efectivas. Por consiguiente, sus resultados pueden convertirse en un referente para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a disminuir la rotación y garantizar un mejor equilibrio entre las metas empresariales y el bienestar de los colaboradores

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar las prácticas de Talento Humano asociadas la alta rotación de personal que se evidencia durante el periodo 2024 y 2025-1 del Call Center Konecta de la ciudad de Manizales.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de talento humano que Konecta tiene definidas para la gestión y desarrollo de las personas.
- Analizar la percepción de los empleados sobre las prácticas de talento humano llevadas a cabo en el *Call Center Konecta* y su relación con la rotación de personal durante el año 2024 y 2025-1.
- Identificar las prácticas de talento humano que inciden en alta rotación del año 2024 y parte del 2025 del centro de atención telefónica Konecta.

4 Estado del arte

En una investigación realizada por Morales et al. (2016), se abordó la problemática de la rotación de personal en los Call Centers de Mérida, Yucatán (México). El estudio tuvo como población focal a empleados y gerentes de tres centros de atención telefónica, con el objetivo de analizar las condiciones laborales que influían en la permanencia o renuncia de los trabajadores a la organización.

Los investigadores aplicaron encuestas a colaboradores entre los 18 y 25 años de edad, de tres centros de atención telefónica, evaluando variables como productividad, salario, desarrollo profesional y rotación. Entre los hallazgos más relevantes, se encontró que muchos trabajadores percibían su labor como monótona y rutinaria, lo que afectaba su motivación y permanencia dentro de la organización. Además, aunque los empleados recibían un salario por encima del mínimo, esto no era un factor suficiente para retenerlos, ya que sus aspiraciones personales y educativas no se alineaban con las funciones propias del rol de asesor telefónico; es decir, su sentido de vida y motivación no estaba alineado con la tarea que estaban desarrollando en la cotidianidad y por ello, terminaban desertando de su labor en la compañía.

En su trabajo de grado, Maidana y Ramos (2018), desarrollaron un estudio orientado a la implementación de un programa para disminuir la rotación de personal en el área de operaciones. En primera instancia, realizaron un diagnóstico organizacional con el fin de identificar las posibles causas que llevaban a los colaboradores a renunciar. Para ello, aplicaron una metodología mixta que incluyó técnicas como la observación directa, entrevistas, encuestas y análisis documental.

A partir del diagnóstico, se identificaron fortalezas como un clima laboral favorable, buenas relaciones interpersonales, adecuada autogestión emocional, autonomía en el trabajo e independencia en la toma de decisiones bajo su rol. Sin embargo, también se detectaron debilidades relevantes, entre ellas: falta de oportunidades de ascenso o crecimiento profesional, escaso sentimiento de autorrealización, bajo salario tanto monetario como emocional y ausencia de un programa formal de recompensas ante el cumplimiento de los indicadores de desempeño.

Con base en estos hallazgos, los autores propusieron un plan de intervención enfocado en tres ejes principales: creación de programas de incentivos, establecimiento de mecanismos de reconocimiento y recompensas, y sensibilización de los directivos respecto al papel que juegan en la retención del talento humano. Generalidades que suelen ser relevantes a la hora de ejecutar programas de retención de personal donde giran las percepciones tanto positivas como negativas por parte de los colaboradores (Maidana & Ramos, 2018).

Comprender el impacto de los centros de atención telefónica a nivel local resulta fundamental, ya que estos aportan al desarrollo económico y a la estabilidad laboral de las

regiones donde se implementan, teniendo en cuenta que hay regiones donde hace parte de la categoría de empleo formal más ocupado por las personas. En esta línea, Suárez (2022), desarrolló una investigación centrada en el análisis del impacto de los Call Centers en el área metropolitana de la ciudad de Neiva y el objetivo del estudio fue identificar las ventajas y desventajas de su implementación en dicha ciudad.

A través de un enfoque descriptivo, el autor evidenció que la expansión de este modelo de negocio ha generado beneficios importantes, como la reducción de las tasas de desempleo y la apertura de oportunidades laborales para diversos grupos poblacionales. No obstante, también se identificaron obstáculos para su proyección internacional, entre los que se destaca la barrera del idioma como una de las principales limitaciones para la expansión de los servicios de tercerización. Así, teniendo en cuenta dicho resultado, se expresa la necesidad de observar los requerimientos tanto del cliente como del colaborador e incentivar de forma pertinente con programas de retención y autorrealización a nivel personal, profesional y laboral (Suárez 2022).

Por su parte, Castillo (2022) realizó una revisión de literatura centrada en el análisis de las principales causas de rotación de personal en los centros de atención telefónica en Colombia. Su investigación parte de la premisa de que las empresas del sector de prestación de servicios en el país enfrentan un déficit cercano a las 62.000 personas y registran una tasa de rotación aproximada del 26,45 %, lo que constituye una problemática significativa que requiere atención desde la gestión organizacional.

La autora utilizó como fuentes tesis, artículos de revistas y otras publicaciones académicas relacionadas con la rotación de personal en las empresas. A partir de este análisis, identificó que los factores más relevantes que motivan a los colaboradores a abandonar sus puestos de trabajo incluyen la falta de motivación, un clima organizacional desfavorable, la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional y la insatisfacción salarial (Castillo 2022).

En consonancia con los hallazgos presentados por la línea de autores mencionados en el presente documento, Latorre y Márquez (2021) profundizan en encontrar las razones que incitan a la rotación de personal en los Call Center a través de un estudio de caso aplicado a una empresa del sector de telecomunicaciones. Su investigación se centró en identificar los factores que determinan la rotación del personal en los centros de atención al cliente, encontrando una alta migración de trabajadores hacia otras empresas competidoras del mismo mercado.

Este estudio, de tipo explicativo y enfoque cuantitativo, utilizó técnicas como la observación en el contexto natural, encuestas por muestreo aplicadas a los colaboradores y análisis de fenómenos organizacionales. Entre los resultados más relevantes, se concluye que las capacitaciones no generan mejoras significativas en el desempeño de los empleados, y que existe una marcada insatisfacción con la remuneración percibida. Asimismo, los participantes reportaron un ambiente laboral tenso, escasa relación entre líderes y colaboradores, y percibieron

como factores más determinantes de la rotación la falta de un plan de carrera estructurado y la baja retribución económica (Latorre & Márquez, 2021). Razones que ya han sido mencionadas y que reinciden en los diferentes estudios, demostrando que el escaso salario emocional y fidelización del colaborador en la empresa, hacen que simplemente ejecuten su labor por una posible necesidad monetaria.

Tineo y Shols (2024) realizaron un análisis centrado en la alta rotación de asesores telefónicos en las áreas administrativas de una empresa. Su estudio, de enfoque cualitativo, se basó en entrevistas a colaboradores activos y en la revisión documental de investigaciones previas y fuentes institucionales.

Los resultados evidenciaron una alta rotación tanto en cargos administrativos como operativos. Entre los hallazgos más destacados se identificó que el 58 % de los encuestados no se sienten identificados con la compañía, el 81 % manifestó no tener oportunidades de crecimiento laboral, y el 65 % señaló la ausencia de programas de incentivos o reconocimiento al desempeño. Además, se observó que el periodo promedio de permanencia laboral oscila entre 3 y 6 meses, tras lo cual comienza a evidenciarse un aumento significativo en los niveles de rotación. Demostrando que pocas veces se realiza una intervención adecuada a las diferentes problemáticas organizacionales, puesto que les resulta más conveniente hacer procesos y reprocesos masivos de captación, reclutamiento y selección de personal, antes que fidelizar al colaborador que ya tiene claro su rol en la organización y genera efectividad y eficiencia a la hora de responder al cliente (Tineo y Shols,2024).

Así, considerando que la gestión del capital humano requiere no solo atraer, sino también retener a los colaboradores, Ramírez (2020) centró su investigación en las estrategias de fidelización del cliente interno en un Call Center de una entidad financiera. Esta investigación surge en el contexto del crecimiento sostenido de la industria de los centros de contacto, caracterizada por una alta demanda laboral pero también por elevados índices de rotación, muchas veces relacionados con la frustración laboral o la búsqueda de mejores oportunidades.

El estudio, de tipo mixto, combinó técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de identificar percepciones internas y evaluar la efectividad de las estrategias aplicadas por la organización. A través de encuestas, se identificó que las estrategias de fidelización más efectivas no son las monetarias, sino aquellas vinculadas al desarrollo profesional, la formación continua y el reconocimiento laboral. En este sentido, los participantes manifestaron un alto grado de satisfacción laboral, sentido de pertenencia, y alineación con la misión y visión institucional. Asimismo, valoraron positivamente la cultura organizacional del área, así como el impacto social de su trabajo. En cuanto a la compensación, se evidenció conformidad con el salario emocional ofrecido, y se concluyó que tanto los empleados nuevos como antiguos contaban con formación, atribuciones y herramientas acordes para el adecuado desempeño de sus funciones. Abordar de

manera efectiva las problemáticas identificadas y fortalecer las estrategias de fidelización del talento humano permite reducir la rotación laboral, optimizando los recursos económicos invertidos en procesos de selección y capacitación (Ramírez, 2020).

De otro lado, Neira (2018) investigó los impactos del clima laboral en los colaboradores de Call Centers ubicados en Lima. El estudio surgió a partir de la problemática actual de alta rotación en empresas del sector servicios, siendo los centros de atención telefónica uno de los rubros con mayor demanda y, al mismo tiempo, con alta tasa de desvinculación laboral. Según el autor, una de las principales causas de esta situación radica en que muchas organizaciones no invierten el tiempo ni los recursos necesarios para conocer y atender las necesidades de sus colaboradores.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y de nivel exploratorio, utilizando como técnica principal una encuesta enfocada en dimensiones del clima laboral. Los resultados señalaron que el impacto del clima organizacional en los colaboradores es predominantemente emocional y psicológico. Muchos de los trabajadores deciden renunciar para buscar empleos que se ajusten mejor a su formación académica, dado que las empresas no ofrecen planes de carrera ni oportunidades de capacitación que refuercen la percepción de desarrollo profesional. Si bien se destaca la flexibilidad horaria, gracias al sistema de turnos de 8 horas, también se evidenció la realización de horas extra para alcanzar los objetivos establecidos, lo cual refleja una deficiencia en la planificación operativa y genera desgaste adicional (Neira, 2018).

Benites (2023) desarrolló un estudio centrado en la relación entre el salario emocional y la retención del personal en una empresa de Call Center con enfoque global, ubicada en Lima. La investigación partió de la observación de una elevada rotación laboral entre trabajadores jóvenes, muchos de ellos estudiantes universitarios o de institutos técnicos. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el salario emocional y la permanencia de los colaboradores en la empresa o fidelización.

A través de un diseño metodológico cuantitativo, se analizaron diversas dimensiones del salario emocional. Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa entre la variable del salario emocional y la retención del personal. En particular, se encontró que el clima laboral está directamente relacionado con la decisión de permanecer en la empresa, aunque se identificaron debilidades en los niveles de motivación y sentido de pertenencia. Asimismo, la dimensión de desarrollo personal mostró una relación positiva, ya que los encuestados valoraron las oportunidades de capacitación ofrecidas por la empresa. Finalmente, la dimensión de flexibilidad laboral también se asoció con la retención, destacándose la aceptación generalizada de los permisos por asuntos personales como un factor valorado por los colaboradores. Encontrando así que las diferentes percepciones de los colaboradores van fluctuando, es por ello

importante interesarse por lo que piensan acerca de su labor, su fidelización, el clima laboral y la cultura organizacional y así desde el área de Talento Humano tener claridad de las necesidades y posibles abordajes de las mismas, generando planes de retención de personal que aumenten los resultados positivos a la empresa (Benites 2023).

Por otro lado, Fernández (2016) desarrolló una investigación exploratoria centrada en las causas de rotación de los teleoperadores que laboran en los Call Centers. El objetivo principal fue indagar si efectivamente existe rotación en estos entornos laborales y, de ser así, identificar los principales factores que la originan, a partir del análisis del funcionamiento interno de este tipo de organizaciones.

Con base en la metodología aplicada, el estudio concluyó que el índice promedio de rotación de teleoperadores en un semestre es del 4,42 %, con un total de 252 desvinculaciones. Al proyectar esta cifra a un año, se estima que más de 500 empleados abandonan la empresa anualmente. Entre los factores más determinantes de esta situación se encuentran la elevada carga operativa, representada por el volumen de llamadas que deben atender los agentes, las cuales son aproximadamente 120 diarias, la escasez de personal disponible para cubrir las vacantes generadas por la misma rotación y el bajo cumplimiento de metas, lo cual se traduce en un elevado nivel de estrés laboral entre los colaboradores. Siendo lo anterior, un factor determinante adicional para la deserción de la tarea o desvinculación laboral por renuncia en los centros de atención telefónica, aumentando la rotación de personal y disminuyendo en ocasiones la respuesta a la operación y cumplimiento de indicadores de desempeño (Fernández, 2016).

El estudio titulado Rotación de personal: un análisis. Estudio de caso, desarrollado por Centeno y González (2020) se centró en el análisis del fenómeno de la rotación laboral en una empresa de servicios de seguridad privada en Mérida, Yucatán (México). El objetivo principal fue identificar las causas asociadas al alto índice de rotación y analizar las variables que inciden en la insatisfacción laboral de los empleados. Aunque el contexto organizacional es distinto al de los centros de atención telefónica, este estudio aporta elementos relevantes para comprender cómo ciertos factores estructurales y psicosociales tales como el ambiente laboral, la falta de reconocimiento, la escasa proyección profesional y la percepción de inestabilidad en el campo laboral influyen directamente en la decisión de permanencia o renuncia del personal.

Los autores destacan que la rotación no debe entenderse únicamente como una cifra administrativa, sino como un reflejo de condiciones internas que afectan la motivación, el sentido de pertenencia y la salud emocional de los trabajadores. Esta perspectiva refuerza lo evidenciado en investigaciones previas, donde se ha demostrado que tanto en los Call Centers como en otros sectores operativos, la fidelización del talento humano y la implementación de estrategias de retención principalmente no monetarias son determinantes para reducir la rotación, mejorar la productividad y garantizar la sostenibilidad organizacional (Centeno & González, 2020).

El trabajo subraya la necesidad de revisar y ajustar los procesos de selección, así como de implementar programas de capacitación y reconocimiento que contribuyan a construir un clima laboral positivo y comprometido. Centeno y González (2020) destacan que la calidad del talento humano debe considerarse una prioridad estratégica, no solo para reducir la rotación, sino también para mejorar la calidad del servicio y la imagen institucional de la empresa frente a sus clientes.

Este análisis ofrece una comprensión profunda de las dinámicas internas que afectan la permanencia del personal, y constituye un marco referencial valioso para futuros estudios sobre la gestión del talento humano. En esa línea, se refuerza la idea de que la rotación laboral debe asumirse como un reto estratégico, que demanda la formulación de acciones concretas y sostenidas que garanticen la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en un entorno laboral cada vez más cambiante y exigente.

La investigación llevada a cabo por Vásquez, Napán y Miranda (2022), titulada "Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021". Se centra en el ámbito de la gestión humana, específicamente en el sector de servicios Call Center, donde la alta rotación de personal representa un desafío para la sostenibilidad y competitividad organizacional, un fenómeno que acarrea repercusiones negativas y que genera costos significativos en términos tanto de reclutamiento como de capacitación y pérdida del talento humano.

Este estudio se enfoca en los empleados de la organización Teleatento, donde se incluyen colaboradores de diversas áreas tanto operativas como administrativas, permitiendo un análisis holístico de las dinámicas y del ambiente laboral. A través de un enfoque cualitativo y un diseño metodológico descriptivo-correlacional, los autores aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de colaboradores. Los resultados obtenidos indican un vínculo significativo entre el ambiente laboral positivo y una disminución en la rotación de personal, destacando además elementos como la comunicación asertiva, liderazgo participativo y un clima propósito como factores fundamentales para incrementar la satisfacción laboral de estos (Vásquez, Napán y Miranda, 2022).

Esta investigación proporciona evidencia empírica que resalta la importancia de implementar un ambiente laboral saludable como estrategia clave para reducir o mitigar la problemática de rotación de personal en el sector. Dichos resultados sugieren que la mejora de las condiciones laborales contribuye a la satisfacción y bienestar de los empleados, impactando, por otro lado, la eficiencia y la efectividad organizacional.

El estudio realizado por Aquisé y Mendoza (2020) titulado "Calidad de vida laboral y el nivel de rotación del personal en la empresa call center Konecta-Perú 2018-2020". Es motivado por la creciente rotación de personal y desafíos en la retención del talento en la empresa Konecta

del país de Perú, problemática que afecta la continuidad operativa de la empresa, además de que incide en la calidad del servicio al cliente y ambiente laboral. Por medio de un enfoque metodológico, que mezcla un paradigma positivista, con un diseño descriptivo-correlacional, aplicando técnicas de recolección de datos a través de encuestas estructuradas, a los empleados, abarcando tanto el personal operativo como administrativo que colaboraron en la empresa durante el periodo 2018-2020, específicamente en aquellos que experimentaron cambios en su calidad de vida laboral, en donde se seleccionó una muestra representativa mediante un muestreo aleatorio estratificado. Estas encuestas fueron diseñadas para evaluar múltiples componentes de la calidad de vida laboral, como el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento organizacional y la remuneración.

Los hallazgos de la investigación, indican una relación negativa entre la calidad de vida laboral y la rotación de personal, en donde se evidencia que, a mayor satisfacción en dimensiones como las oportunidades de crecimiento organizacional, equilibrio entre la vida personal y laboral y la remuneración, se observa una disminución en el abandono de los puestos de trabajo. Estos resultados resaltan la necesidad de que las organizaciones del sector Call Center desarrollen e implementen políticas de mejoramiento en la calidad de vida laboral, no solo como estrategia para mitigar la problemática expuesta, sino que también como un medio para fomentar un entorno de trabajo más productivo y eficiente a largo plazo (Aquise y Mendoza, 2020).

En resumen, los estudios revisados en el presente documento permiten identificar una serie de factores comunes que explican la alta rotación de personal en el sector de los centros de atención telefónica (Call centers) entre los cuales se destacan la insatisfacción laboral, la ausencia de planes de carrera o falta de oportunidad de crecimiento dentro de la organización, la falta de reconocimiento o plan de incentivos, un liderazgo poco motivador por liderazgo poco preciso por parte de los jefes y un clima laboral negativo. Investigaciones como las de (Benites Jares, 2023; Castillo, 2022; Suárez, 2022; Vásquez, Napán & Miranda 2022) concuerdan en que estos factores afectan directamente la permanencia del talento humano, generando no solo impactos operativos, sino también económicos y estratégicos en las organizaciones, los cuales deben ser intervenidos de manera temprana.

A su vez, se ha evidenciado que las estrategias de fidelización del cliente interno, especialmente aquellas no monetarias tales como el desarrollo profesional, la formación continua y el fortalecimiento del sentido de pertenencia por su tarea y la organización resultan clave para disminuir la rotación y promover una mayor estabilidad laboral. Estudios como los de Ramírez (2020), Centeno y González (2020) y Fernández (2016) refuerzan la idea de que atender la rotación desde un enfoque integral de gestión del talento es fundamental para garantizar la sostenibilidad de las empresas en contextos de alta demanda y exigencia operativa, tales como los Call Centers.

En este marco, se justifica la realización del presente estudio de caso centrado en la empresa Konecta en la ciudad de Manizales, donde como se demostró en el primer apartado, se reportan niveles significativos de rotación laboral. Esta investigación busca aportar una comprensión más profunda sobre las prácticas de talento humano que inciden en esta problemática, con el fin de generar propuestas orientadas a la fidelización del personal, la mejora del clima organizacional y la optimización del desempeño en el contexto particular de los Call Centers.

5 Metodología

La Presente investigación se llevará a cabo bajo un enfoque de investigación mixto, integrando elementos tanto cuantitativos como cualitativos que lleven a facilitar la comprensión del fenómeno o problemática analizada. Dicha elección metodológica responde tanto a la base, como al planteamiento del problema y la recolección de datos, con el fin de comprender de una manera más amplia la influencia de las prácticas de talento humano ante la rotación de personal en el centro de atención telefónica Konecta de la ciudad de Manizales evaluándose la problemática en un periodo de tiempo del año 2024 al 2025-1.

El enfoque mixto ayudará, además, a identificar la relación entre los datos estadísticos que anteriormente se traen a discusión con base en el porcentaje de rotación en la que se encuentra la organización, y a captar percepciones y experiencias a través de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, lo cual brindará un panorama más preciso sobre la relación entre el área de talento humano y la problemática organizacional identificada a desarrollar.

Desde el enfoque cuantitativo la presente investigación busca describir y analizar la relación existente entre las prácticas de talento humano que se llevan a cabo dentro de la empresa, en relación a la alta demanda de rotación de personal a la cual se enfrenta actualmente este centro de atención telefónica. Del mismo modo el enfoque cualitativo permitirá profundizar en las experiencias, percepciones y factores organizacionales como personales que han influido en la toma de decisión de retirarse de la empresa y aumentar la tasa de rotación de personal.

Esta investigación se enmarca en un tipo descriptivo- correlacional desde el enfoque cuantitativo, ya que tiene como finalidad caracterizar las posibles variables específicas y su analizar la relación entre ellas. Así mismo, a modo de complemento, desde el enfoque cualitativo se adapta una modalidad exploratoria y comprensiva, puesto que busca interpretar las percepciones de los participantes ante las dinámicas internas a la organización y sus dinámicas que pueden estar incidiendo en los altos niveles de rotación de personal. Se trabajo bajo un diseño que más se relaciona con base al desarrollo de esta investigación es un diseño de investigación mixto secuencial explicativo donde se llevó a cabo a través de dos momentos. En el primer momento, se recolectaron y analizaron datos cuantitativos brindando una visión general de la problemática estudiada. En el segundo momento, se obtuvieron datos cualitativos con el fin de explicar o comprender si existe una relación entre las prácticas de talento humano con la rotación de personal, y si existe algún patrón o aspecto en común, poder profundizar en ella con base a las perspectivas de las personas que hicieron parte de la aplicación de instrumentos.

Para verificar la validez y confiabilidad del instrumento, se buscó asegurar que este midiera de manera precisa y consistente las variables planteadas en la investigación, En primera instancia el cuestionario estructurado fue socializado con los asesores académicos de la

investigación con el propósito de confirmar que cumpliera con los objetivos propuestos, posteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto con la participación de 10 personas, a quienes se aplicó el cuestionario con el fin de calcular el coeficiente alfa de Cronbach, lo que permitió evaluar la consistencia interna del instrumento. El cálculo del alfa se realizó considerando las respuestas de los 10 participantes y tomando en cuenta los 11 ítems diseñados en formato de escala tipo Likert, cuyos enunciados fueron diseñados en coherencia con los fines de la investigación, A partir de este proceso, se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0.74, lo cual se interpreta como una buena consistencia interna y que estos ítems se relacionan entre sí para que fueran medidos de forma adecuada y a su vez indicando que el instrumento es confiable y apto para su aplicación.

Con el fin de ejecutar la metodología el presente trabajo se desarrolló en tres fases, con la finalidad de integrar los tres objetivos específicos propuestos en el presente documento:

La primera fase busca dar cumplimiento al primer objetivo planteado, y para ello se inició con la identificación de las prácticas de gestión del talento humano implementadas por Konecta para el desarrollo y fidelización de sus colaboradores. Esta fase se construyó con apoyo a la información recolectada durante el periodo de práctica empresarial desarrollada en esta organización por uno de los investigadores, quien tuvo la oportunidad de revisar y conocer de manera directa las dinámicas y estrategias de talento humano. En dicho proceso, se hace presencia en diversos encuentros de integración de todas las áreas que conforman dicha dependencia, donde se discutieron las dinámicas y el desarrollo de los procesos organizacionales implementados.

La segunda fase de la investigación tiene como finalidad la implementación de los instrumentos de recolección de datos, con el propósito de dar cumplimiento al segundo objetivo: analizar la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de talento humano y su relación con la rotación de personal.

Para ello, se tendrá apoyo en dos instrumentos: una entrevista estructurada y un cuestionario estructurado. Para la entrevista estructurada adoptamos como base el planteamiento que hace Arias (2006) al definirla como una técnica que se fundamenta en una guía prediseñada que tiene preguntas que han sido formuladas al entrevistado en un mismo orden y forma para todos los participantes (p.73). A partir de esta definición, se diseñó un instrumento conformado por 7 preguntas abiertas, el cual se aplicó a 41 excolaboradores de la organización durante el mes de enero del 2025. Estas entrevistas se realizaron con el objetivo de conocer las razones que los motivaron a la desvinculación laboral.

En segunda instancia, se aplicó un cuestionario estructurado de 16 preguntas y con una muestra de 32 colaboradores activos del Call center Konecta de la ciudad de Manizales. Dicho

instrumento, también basado en Arias (2006), quien considera que es una modalidad de encuesta autoadministrada, es decir, que debe ser diligenciada por el encuestado sin intervención del encuestador. Según el autor, los cuestionarios pueden clasificarse en tres tipos, según la modalidad de las preguntas. En este caso, se hará uso del cuestionario de selección múltiple, organizado en cuatro secciones, diseñadas en coherencia con los objetivos de la investigación (p.74).

El diseño del instrumento utilizado y la selección de la muestra se relacionaron con respecto a las dinámicas internas del entorno organizacional, especialmente en el contexto de un centro del Call Center, donde las jornadas están determinadas por tiempos de conexión estrictos. Por esta razón, el tamaño muestral se definió de acuerdo con la disponibilidad otorgada por la empresa para el desarrollo del estudio.

Con respecto a la ejecución de la fase tres, cuyo objetivo fue identificar las prácticas de talento humano y establecer si existe alguna relación con la problemática investigada, se aplicaron los respectivos instrumentos de recolección de datos. Para hacerlo, se realizó una comparación entre los resultados obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado al personal retirado y los hallazgos derivados de la entrevista estructurada aplicada al personal activo del centro de atención telefónica. Este análisis considero fundamental la percepción de dos grupos distintos dentro de la organización: los colaboradores retirados y los actualmente vinculados, esto para tener unos resultados más objetivos. Además, se tuvo en cuenta los resultados de ambos instrumentos, tomando como base las variables empleadas en su diseño, con el fin de aportar al cumplimiento del tercer objetivo específico de la investigación.

6 Resultados

En este apartado se presentan los resultados del análisis comparativo de los datos obtenidos mediante dos instrumentos, la entrevista estructurada aplicada a 34 excolaboradores de Konecta Manizales, y el formulario estructurado aplicado a 32 colaboradores activos.

Los 32 colaboradores que participaron en la encuesta dentro de la organización fueron representantes de servicios de las campañas de atención correspondientes a Telefónica Colombia, Telefónica Chile, Kpn y Endesa, lo que permitió obtener el cubrimiento de todas las campañas que conformaban las tres sedes ubicadas en la ciudad de Manizales. Los participantes tenían edades comprendidas entre los 18 y los 46 años, del total de colaboradores, el 81.3% correspondieron a hombres y el 18.8% a mujeres. En cuanto al tiempo de permanencia en la empresa, este osciló desde menos de seis meses hasta más de dos años, lo que permitió recoger diferentes perspectivas en relación con la antigüedad laboral.

La finalidad de realizar la verificación de esta información es identificar y analizar las prácticas de talento humano que influyen en la alta rotación de personal en el Call Center Konecta de la ciudad de Manizales. Los resultados se organizan en categorías o variables clave, integrando una interpretación detallada y contrastada por instrumento aplicado.

Para identificar cuáles son las prácticas de talento humano que influyen en la rotación de personal en la empresa se realizó una relación de acuerdo con las categorías mencionadas, esto con el fin de que las variables identificadas se relacionen con prácticas del área de recursos humanos dentro de la organización.

Como cumplimiento del objetivo general número uno se identifica las prácticas de talento humano que se llevan a cabo dentro de Konecta:

En primer lugar, la selección de personal, este proceso está conformado por el área conocida como atracción de talentos, este proceso de reclutamiento se realiza en su totalidad de manera virtual, se recluta personal masivamente, no se evidencia la aplicación de ninguna herramienta o prueba psicotécnica dentro del proceso de selección y a su vez el proceso no se respalda bajo el análisis y descripción de cargos ya que no se tiene este documento establecido para la vacante de asesor.

Se identifica el proceso de seguridad y salud en el trabajo, esta área trabaja bajo los lineamientos de la ley 1562 de 2012, dentro de sus procesos contantemente se ve la ejecución de pausas activas dentro de las operaciones de las diferentes sedes, brindan acompañamiento con la ARL brindando espacios de educación sobre buenas prácticas en su puesto de trabajo, y a su vez fortaleciendo el programa de riesgos psicosociales con el fin de identificar estos riesgos dentro de la empresa y abordarlos con el personal encargado.

Dentro del proceso de motivación y calidad de vida se desarrolla dentro de Konecta como Bienestar y desarrollo, esta área ofrece estímulos con el fin de impactar positivamente en la motivación del colaborador, se evidencian bonificaciones, comisiones por desempeño y reconocimientos, como área de bienestar se establecen una serie de actividades para todo el personal con el fin de brindar espacios de sano esparcimiento dentro de las operaciones, también el personal de esta área está presente en procesos de inducción, entrevistas de retiro y situaciones de inconformidad del personal activo de la organización.

Dentro de Konecta el área de capacitación integral se integra dentro de los procesos de formación, el proceso de formación se ejecuta en un periodo de 2 a 4 semanas, este proceso se realiza con el personal próximo a ingresar a la empresa con el fin de que conozca el puesto de trabajo, sus funciones y aplicativos a ejecutar en su rol, para personal antiguo no se evidencia un proceso de capacitación continuo, cada operación maneja escuelas de conocimiento donde el propósito es evidenciar factores de mejora y realiza espacios de refuerzo a aquel personal que lo necesita con el fin de que puedan aportar el rendimiento esperado a la operación.

Los datos revelaron una diferencia perceptiva importante entre colaboradores que permanecen en la organización y aquellos que decidieron retirarse. Mientras el 72% colaboradores activos afirmo sentirse satisfecho con su empleo actual y valoro positivamente el liderazgo inmediato, el 68% de los excolaboradores manifestó insatisfacción, principalmente relacionada con la carga operativa obteniendo un porcentaje de 59% relacionada a los motivos de retiro, escasas de oportunidades de crecimiento donde se evidencio un resultado del 82% indicando no haber tenido oportunidades de desarrollo, insatisfacciones salariales y ausencias de reconocimiento con un 73% expresando no sentirse valorado por la organización. Esta dualidad sugiere que, si bien existen elementos organizacionales valorados, hay aspectos estructurales no resueltos que impactan directamente en la decisión de renunciar.

A continuación, se presentan los resultados comparativos según las principales variables analizadas.

Variable 1: Satisfacción Laboral

Preguntas evaluadas:

Formulario (colaboradores activos):

Pregunta 5: "¿Cómo califica su nivel de satisfacción con su trabajo actual?"

Pregunta 10: "¿Considera que su lugar de trabajo le brinda bienestar?"

Entrevistas de retiro:

Pregunta 3: "¿Qué factores considera que influyeron en su decisión de retirarse?"

Pregunta 10: "¿Se sentía satisfecho con las condiciones generales de su trabajo en Konecta?"

Resultados

- El 72% de los colaboradores activos afirmó sentirse “satisfecho” o “muy satisfecho” con su empleo actual.
- En contraste, un 68% de los excolaboradores mencionó explícitamente algún grado de insatisfacción, especialmente relacionada con la falta de equilibrio emocional y estrés laboral.
- Aunque existe un índice general de satisfacción aceptable entre quienes aún pertenecen a la organización, los datos sugieren que la satisfacción no se sostiene en el tiempo y decae por condiciones estructurales que no permiten estabilidad emocional o laboral prolongada.

Variable 2: Carga Operativa

Preguntas evaluadas:

Formulario:

Pregunta 6: “¿Considera adecuada la carga laboral diaria que maneja?”

Entrevistas de retiro:

Pregunta 7: “¿La carga operativa incidió en su decisión de renunciar?”

Resultados:

- Solo el 44% de los colaboradores activos considera que la carga laboral es “adecuada”.
- Un 59% de los excolaboradores la señaló como un factor determinante para su salida, especialmente por la presión en tiempos de conexión y cumplimiento de metas.
- La carga operativa es percibida como una presión constante que afecta la salud mental de los colaboradores. Aunque quienes aún están en la organización parecen tolerarla, para muchos fue el principal detonante de su renuncia.

Variable 3: Reconocimiento Laboral

Preguntas evaluadas:

Formulario:

Pregunta 8: “¿Con qué frecuencia considera que se le reconoce su trabajo?”

Entrevistas de retiro:

Pregunta 11: “¿Recibía reconocimiento o retroalimentación positiva durante su permanencia en la empresa?”

Resultados:

- El 62% de los colaboradores activos expresó que el reconocimiento es “ocasional” o “poco frecuente”.
- En las entrevistas de retiro, un 73% indicó que no sentía reconocimiento institucional por su labor.

- Esta es una de las variables más críticas. La falta de reconocimiento constante deteriora la motivación y es percibida como una forma de invisibilizar el esfuerzo, lo cual incrementa la intención de rotación.

Variable 4: Oportunidades de Crecimiento = Selección de Personal

Preguntas evaluadas:

Formulario:

Pregunta 9: “¿Considera que tiene posibilidades reales de ascenso o desarrollo profesional dentro de la empresa?”

Entrevistas de retiro:

Pregunta 8: “¿Sintió que Konecta le brindó oportunidades de desarrollo profesional?”

Resultados:

- El 70% de los colaboradores activos considera que hay pocas o nulas oportunidades de crecimiento.
- En el grupo de excolaboradores, el 82% manifestó no haber visto posibilidades de desarrollo durante su permanencia.
- La ausencia de un plan carrera estructurado y de procesos de promoción interna es una de las causas con mayor peso en la rotación voluntaria, especialmente entre colaboradores jóvenes con expectativas de progreso.

Los hallazgos muestran que existe una diferencia perceptiva notable entre quienes permanecen en la empresa y quienes decidieron retirarse. Sin embargo, los factores estructurales de inconformidad son comunes: ausencia de un modelo claro de desarrollo profesional, percepción de desbalance entre esfuerzo y recompensa, y desgaste emocional debido a la sobrecarga operativa. El liderazgo directo es valorado por ambas partes, pero esto no contrarresta las falencias en políticas organizacionales de largo plazo.

Un análisis por subgrupos sugiere que:

- Los colaboradores con menos de 6 meses en la empresa tienen percepciones más favorables, lo que puede explicarse por el entusiasmo inicial y el acompañamiento de inducción.
- Los colaboradores retirados entre los 6 y 12 meses de ingreso representaron el grupo con más menciones de “desilusión” respecto a las promesas laborales.
- En síntesis, los resultados confirman que la alta rotación en Konecta Manizales está relacionada con prácticas de talento humano que, si bien existen, no logran impactar de manera sostenible en la experiencia del colaborador. Variables como el reconocimiento, la carga laboral y la falta de desarrollo profesional son los principales puntos de mejora. Esta situación requiere intervenciones concretas desde el área de talento humano para garantizar una mejor retención del talento.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y con el fin de identificar aquellas prácticas que inciden en los altos porcentajes de rotación en Konecta se realiza una relación entre los procesos de talento humano evidenciadas y las variables mencionadas y suministradas dentro de los instrumentos aplicados al personal activo y retirado. Las variables con porcentajes de insatisfacción más alta fueron “Carga operativa” y “oportunidades de crecimiento” La carga operativa dentro de Konecta se relaciona a las tareas asignadas dentro de sus alcances como teleoperadores, las tareas no se miden por cantidad sino por la monotonía de la ejecución ya que se requiere de un proceso de repetición de procesos, En primer lugar esta insatisfacción tiene su origen en el desconocimiento de un diseño de cargos que establezca cuales son las funciones y que habilidades o competencias requieren la ejecución de sus funciones. En primer lugar, el área de atracción de talentos no esta ejecutando procesos de selección bajo un documento que especifique las características principales que requiere el cargo y a su vez el proceso de motivación y calidad de vida esta directamente relacionada con esta problemática ya que dentro de sus objetivos esta en promover y diseñar estrategias que contrarresten este tipo de sensaciones e impacten en la satisfacción general del colaborador dentro del puesto de trabajo.

La insatisfacción sobre las oportunidades de crecimiento dentro del centro de atención telefónica se puede ver evidenciado directamente a las prácticas de atracción de talentos, dentro del reclutamiento de personal para cargos administrativos, dicha área hace la convocatoria de manera externa lo que interfiere en la oportunidad para personal interno de aplicar en las vacantes disponibles y tener la oportunidad de realizar plan carrera dentro de Konecta, es una realidad que el gran porcentaje de asesores de centro de atención telefónica son personas que su nivel educativo se encuentra dentro del nivel de educación superior y permanecer dentro del cargos de asesor genera frustración con respecto a sus metas y aspiraciones.

Posteriormente se discutirán estos resultados a la luz de la literatura especializada, contrastando las prácticas actuales de la organización con enfoques teóricos y evidencias de otros contextos similares en el sector BPO y de atención telefónica.

7 Discusión

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los instrumentos de recolección de datos, se brinda un acercamiento al cumplimiento de los objetivos y se analiza profundamente sobre la identificación de las causas de rotación de personal en el centro de atención telefónica Konecta.

Como hallazgo principal se identifica que la decisión de retirarse o en su momento haber renunciado de la empresa se encuentra asociado a sensaciones de estrés o agotamiento directamente relacionados con las tareas asignadas dentro del puesto de trabajo, indirectamente esta causa principal afecta a la satisfacción con respecto al salario asignado promoviendo una percepción negativa entre la relación de salario y requerimiento de la labor específica.

Este hallazgo se respalda en diferentes datos empíricos que cumplen con la relación del hallazgo principal y donde se evidencia que de acuerdo a la variable metodológica “CARGA OPERATIVA” el 59% de los excolaboradores encuestados manifiestan que fue el principal factor por el cual tomaron la decisión de desistir del procesos asociándose a otra variable significativa “OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO” donde colaboradores activos y retirados manifiestan un alto porcentaje negativo en una nula oportunidad de desarrollo dentro de la organización percibiéndose de alguna u otra manera como aspecto de interferencia en el deseo de desarrollo personal y profesional del colaborador.

Haciendo una relación con respecto al hallazgo y la literatura, se tiene en cuenta la investigación mencionada con anterioridad y realizada por Fernández, (2016) donde su objetivo principal de indagar aquellas causas que generaban la rotación de personal en teleoperadores les dio un resultado cercano a nuestra investigación, donde se evidencia que el gran volumen de llamadas, los parámetros para tener una buena ejecución de la tarea y demás requerimientos del cargo desencadenan un estado de estrés laboral y agotamiento que se ve evidenciado en los grandes porcentajes de rotación.

De igual manera así como lo expresa en su artículo Rodríguez & Rivas, (2011) donde su postura parte bajo la idea del estrés laboral se compromete directamente en un desgaste profesional y estos agentes, moduladores y consecuentes pueden variar y afectar a nivel personal, interpersonal y organizacional, si lo relacionamos con los resultados de nuestra investigación esta postura se encuentra alineada con el hallazgo principal evidenciado y con el alto porcentaje de rotación de personal mencionado anteriormente.

Así mismo, es importante traer a discusión algunos aspectos clave evidenciados en los resultados de esta investigación, los cuales se relacionan de manera directa con los hallazgos presentados por Leyva Morales et al. (2016) y Maidana et al. (2018) en estudios mencionados anteriormente. En ambos estudios, focalizados en centros de atención telefónica, se identificó una estrecha relación entre dos variables fundamentales: la carga operativa y las oportunidades

de crecimiento. Los autores llegan a la conclusión que la rotación de personal está influenciada por la percepción de los colaboradores respecto a la falta de oportunidades de desarrollo profesional y al carácter monótono y rutinario de las tareas asignadas. De igual manera, señalan que la alta carga laboral no se encuentra proporcional con el salario recibido, lo que refuerza la frustración a la tarea. Al comparar estos hallazgos con los de la presente investigación, se evidencian similitudes importantes, especialmente en lo que respecta a la ausencia de planes de crecimiento dentro de la organización y a la carga operativa, que, en la mayoría de los casos, fue señalada por los colaboradores como el principal motivo de su retiro.

Este hallazgo aporta una comprensión previamente evidenciada en diferentes contenidos y nos confirma la importancia de plantear o promover un plan de carrera dentro de la organización que permita depositar en los colaboradores identidad con la empresa, motivación y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Por otro lado, como aspecto positivo a nombrar, se evidencia que los espacios de capacitación o inducción están siendo bien percibidos por los colaboradores, teniendo en cuenta que, al invertir en ellos no solo al momento de la inducción, sino brindar espacios de retroalimentación continua, ayuda a la permanencia y fidelización del cliente interno, al capacitar de manera continua y aportando a la confianza en el rol que ejecuta, incrementando de todas las maneras posibles el cumplimiento de los indicadores de desempeño.

Como aplicación práctica a este hallazgo se podrá evidenciar en las recomendaciones un plan de intervención que aporte a la mejora continua de los aspectos evidenciados anteriormente y que estén relacionados con la problemática de rotación de personal de la empresa, y los cuales a su vez puedan ser implementados o tenidos en cuenta como insumo de esta investigación hacia la organización.

En resumen, los resultados obtenidos y la investigación demuestran la importancia de realizar un diagnóstico organizacional en apoyo a la creación y ejecución del Análisis y descripción de cargos, con la premisa de los altos porcentajes de rotación.

Es importante aclarar que, actualmente, en Konecta no se cuenta con una descripción de cargos definida para el rol de asesor y aunque dicho cargo es desempeñado tras una capacitación previa al momento de realizar la inducción, este proceso se realiza sin una identificación clara de competencias, lo cual le resta valor al trabajo que desarrolla el área de gestión humana.

Lo anterior se relaciona con el fenómeno de la carga operativa, puesto que, sin procesos estructurados como planes de carrera, espacios de formación continua y estrategias que aborden la insatisfacción laboral, es difícil generar sentido de pertenencia y proyección en los colaboradores. La falta de oportunidades de crecimiento, sumada a la sensación de agotamiento o estrés, refuerza la necesidad de que las prácticas de talento humano generen un impacto real dentro de la organización y apoyen en la manera de lo posible a la estabilidad, mantenimiento y

fidelización del cliente interno. En este sentido, el propósito del hallazgo no se limita a identificar los factores que inciden en la problemática de rotación, sino que también busca promover un plan de intervención desde el área de recursos humanos que se mantenga a lo largo del tiempo y no se vea debilitado por la alta rotación de personal, sino que, por el contrario, demuestre la importancia de acción desde el área.

8 Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones derivadas de la investigación realizada y los resultados obtenidos en relación con los objetivos propuestos. El desarrollo de este proceso y sus resultados permiten observar cómo las prácticas de talento humano influyen de algún modo en la alta rotación de personal dentro del Call Center Konecta, evidenciando que hay aspectos de gran valor para los colaboradores como lo son el acompañamiento inicial o formación, la capacitación continua y las dinámicas de liderazgo que se evidencian dentro de los grupos de trabajo.

Entre de las variables más críticas y que afectan la rotación de personal se identifican la carga operativa, falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional y la relación de la carga operativa con su recompensa salarial. Estos factores a lo largo del tiempo deterioran aspectos motivacionales en los colaboradores y llevan finalmente a una falta de identidad con la organización, lo que se observa en lo que fue el hallazgo principal relacionado con el estrés laboral o agotamiento, conduciendo finalmente a la decisión de abandonar el empleo.

La relación de las variables con las prácticas de talento humano que inciden en la rotación de personal se puede identificar que procesos como selección de personal y motivación y calidad de vida están directamente relacionados con esta problemática organizacional ya que los procesos están estructurados con el fin de atender las necesidades empresariales, pero no las humanas.

Se establece que la rotación no es un fenómeno directamente asociado a los procesos de capacitación, por el contrario, para los colaboradores estos espacios han aportado en permanecer en la idea de continuar en la empresa, sin embargo, si está asociada a aspectos relacionados a oportunidades ofrecidas por Konecta y su equidad con el esfuerzo exigido. Esto enfatiza en la necesidad de fortalecer prácticas de gestión humana enfocadas en el crecimiento profesional del colaborador, salario emocional y las competencias que requiere dicho cargo.

Finalmente, esta investigación no contribuye únicamente a la comprensión de las causas de rotación, si no que desde el área de talento humano se pueda plantear diferentes estrategias enfocadas en el diseño de un plan carrera, reestructurar los programas de reconocimiento y bonificaciones, mejoras en la carga operativa y revisar las políticas de bienestar que busquen promover la fidelización del cliente interno.

Para las futuras investigaciones relacionadas con este objeto de estudio se recomienda investigar una organización donde se evidencie el plan carrera dentro de los procesos de gestión humana, con base en esto analizar el impacto que se percibe en los colaboradores y su aporte para la disminución del porcentaje de rotación, también se recomienda ampliar la muestra con el fin de que se incluya personal administrativo tales como líderes de equipo, coordinadores de

operación y gerentes de cuenta con el fin de obtener una visión más amplia de aquellas dinámicas internas que inciden en la rotación de personal.

9 Recomendaciones

En relación con los hallazgos y conclusiones obtenidas a lo largo de la presente investigación sobre las prácticas de talento humano y su relación con la alta rotación de personal en el Call Center Konecta de la ciudad de Manizales, se presentan las siguientes recomendaciones formuladas desde un enfoque integral que articula lo conceptual, metodológico y técnico, orientadas a disminuir los factores estructurales que promueven la rotación, además de fortalecer y fidelizar el talento humano contribuyendo al desarrollo de una cultura sostenible y sólida.

En un principio, considerando los resultados que demuestran la escasez de oportunidades de crecimiento como uno de los elementos principales relacionados con la rotación voluntaria, se aconseja elaborar e instaurar un plan de carrera estructurado que incluya rutas de desarrollo profesional claras y asequibles para los colaboradores, facilitando la proyección del crecimiento profesional dentro de la organización. Este plan debe estar en consonancia con la estructura jerárquica, teniendo en cuenta rutas de promoción fundamentados en méritos, evaluaciones regulares y habilidades, además de proporcionar formación gradual que potencie tanto las destrezas técnicas como las habilidades blandas.

Dicha estrategia responde a la necesidad de generar un vínculo emocional entre el trabajador y la organización (Bejarano, 2013), fortaleciendo la fidelización de los colaboradores. Por otro lado, en el plano metodológico se sugiere llevar a cabo un diagnóstico sobre los perfiles ocupacionales y las expectativas de carrera que tienen cada uno de ellos, con el fin de definir trayectorias viables, incluyendo matrices de competencias de formación y criterios transparentes de ascenso.

Otro de los factores causantes de estrés y renuncias identificados en la investigación es la sobrecarga laboral, para ello se sugiere revisar y actualizar el análisis y descripción de cargos (ADPT). Conceptualmente, según Chiavenato (2007), esta práctica fortalece la transparencia organizacional y promueve la equidad en la asignación de tareas metodológicamente, se recomienda implementar herramientas como método de cuestionarios estructurados, listas de verificación funcional y evaluación de cargas horarias por puesto. Los resultados obtenidos deben ser divulgados internamente y utilizados como fundamentos para la evaluación del desempeño, reestructuración de procesos y ajustes para el alcance de los objetivos organizacionales.

La escasa percepción de reconocimiento hacia los colaboradores fue un factor constante en la deserción del cargo laboral. De esta manera, se propone revisar, modificar e institucionalizar un sistema de reconocimiento laboral, ya sea formal o no formal, que concuerde con los valores de la organización y potencie el sueldo emocional del colaborador. Desde una perspectiva conceptual, este sistema debe superar los estímulos financieros y tomar en cuenta elementos simbólicos e inherentes que fortalezcan la cultura e identidad de la organización, tales como

menciones en encuentros, tarjetas de agradecimiento, reconocimientos por antigüedad y éxitos sobresalientes Gómez (2013). Así, el sistema también puede incorporarse a los resultados de la evaluación de rendimiento, con un calendario institucional de reconocimientos y monitoreo de los efectos motivacionales.

Finalmente teniendo en cuenta que la salud mental de los colaboradores se ve afectada tanto por la carga operativa como por la presión del cargo, es recomendable implementar un modelo de bienestar integral, el cual puede ser estructurado a partir de un diagnóstico de riesgos psicosociales, donde conceptualmente esta acción responde a la noción de un trabajo digno y saludable alineado con la promoción del clima organizacional positivo (Vásquez-Robles et al., 2022). Metodológicamente, es necesario la integración de instrumentos validados, análisis estadístico de resultados y la priorización de riesgos.

La puesta en marcha completa y estratégica de las sugerencias e iniciativas presentadas permitirá a la organización Konecta en Manizales, modificar de manera estructural sus prácticas de administración del talento humano, evolucionando desde una dinámica operativa centrada en la eficiencia, hacia una perspectiva más humanista, sostenible y dirigida tanto al logro de las metas estratégicas, como al crecimiento personal y profesional de sus empleados.

Cada una de las medidas sugeridas responde directamente a las razones detectadas en la elevada rotación de personal, fusionando elementos conceptuales, metodológicos y técnicos esenciales en la administración contemporánea del capital humano. Estas estrategias posibilitarán la consecución de éxitos importantes para la organización, enfatizando la disminución constante de los índices de rotación de personal, el fortalecimiento del sentimiento de pertenencia y lealtad, la construcción de una cultura organizacional enfocada en el crecimiento y la permanencia, la optimización de la productividad y la calidad del servicio brindado, y la habilidad para tomar decisiones fundamentadas en evidencias.

Finalmente, el desarrollo de estas estrategias ayudará a solucionar el actual problema de rotación al que se enfrenta Konecta, además de establecer los cimientos para el robustecimiento institucional desde un enfoque humanista, ético y sostenible. Promover estos cambios con compromiso grupal y apoyo directivo posibilitará que la compañía se establezca como un líder regional en la administración del talento humano, fomentando un modelo enfocado en los individuos y su persistencia como recurso estratégico.

Esta investigación trasciende el análisis diagnóstico y presenta una ruta de transformación que permitirá a Konecta evolucionar hacia un modelo de gestión humana maduro, eficiente y socialmente responsable, encaminado a las exigencias del entorno laboral actual.

Referencias

- Aguilar, A. S., & Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal (4.ª ed.)*. Limusa.
- Aquise Laura, S., & Mendoza Salcedo, L. S. (2020). *Calidad de vida laboral y el nivel de rotación del personal en la empresa call center Konecta-Perú 2018–2020*
- Arévalo López, B. F. (2024). *Capacitación y Desarrollo para el Desempeño del Talento Humano en los Almacenes Hidalgo de la ciudad de Riobamba* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador).
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ª ed.)*. Episteme.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning.
- Barrera Delgado, J. D., Castañeda Agudelo, L. S., Fulano Peña, W. A., & Rodríguez Arias, L. K. (2023, noviembre). *Causas de la rotación de personal en el sector call center postpandemia* [Trabajo académico, Universidad EAN]. Repositorio Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/13166>
- Becerra Andrade, L. A. (2019). *Rotación de personal y productividad de la empresa Torti Pieros E.I.R.L., 2019* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36758>
- Benites Jares, N. D. (2023). *El salario emocional y su relación con la retención del personal de una empresa de call center con enfoque global, Lima 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6805>
- Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Trabajo académico, Universidad de Antioquia, Colombia].
- Buitrago Tabares, E. (2018). *Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial* (Trabajo de grado en Administración Tecnológica, Instituto Tecnológico Metropolitano). Repositorio ITM. <https://hdl.handle.net/20.500.12622/4471>
- Cárdenas Pérez, P. L. (2020). *Capacitación y desarrollo personal atendida en la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala* (Tesis de licenciatura, Universidad Panamericana, Guatemala). Repositorio UPANA. <https://glifos.upana.edu.gt/library/index.php?query=%40field1%3Dencabezamiento%40process%3D%40title%3DSpecial%3AGSMSSearchPage%40value1%3DTEESIS+DISERTACIONES+ACADEMICAS.+%40mode%3Dadvanced&recnum=2027&title=36030>
- Carrel, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce*. Prentice Hall.
- Castillo, C., & Dayanna, N. (2022). *La rotación de personal en los centros de atención telefónica: una revisión de literatura* [Tesis de pregrado, Universidad Antonio Nariño].

- Repositorio Universidad Antonio Nariño.
<https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/7d9d0afb-3530-45de-afde-bf33673636d7/content>
- Centeno Cox, A. J., & González Herrera, K. C. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso*. En J. G. Zamora & H. E. Hoffmann (Coords.), *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial: Desafíos actuales y escenarios futuros* (Vol. IV, pp. 133–150). Universidad Nacional Autónoma de México; Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional. <http://ru.iiec.unam.mx/5215/>
- Cifuentes Cadena, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas* (Tesis de magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile). Repositorio Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/149838>.
- Cuscó, M. G., & Socarrás, Y. M. (2009). *Medición del empleo de los recursos humanos en el proceso docente educativo*. *EduSol*, 9(26), 14–24.
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fernández Moll, S. (2016). *Causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center* (Tesis doctoral). Universidad Especializada de la Sierra (UES21). Repositorio Institucional. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/12268>
- Gómez, C. (2013). *Medición del impacto del salario emocional* [Trabajo de especialización, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA]. Repositorio CESA. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/947>
- Gómez, K. E. O., & Gómez, L. M. O. (2021). *Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador*. *Un Espacio Para La Ciencia*, 4(1), 114–124. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5908370>
- Guerrero Ramírez, E. C. (2020). *Estrategia de fidelización para el cliente interno de un Call Center de una entidad financiera* (Tesis de maestría, Universidad EAN). Repositorio Institucional Universidad EAN. <https://repositorio.udes.edu.co/bitstreams/5cc9c2c3-3c64-49c0-888d-b042af724bfd/download>
- Hernández Chávez, Y., Jaramillo Villanueva, J. L., & Hernández Chávez, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102–129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>

- López (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Revista Vinculando, 9(1). https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Latorre García, L. O., & Márquez Mares Paredes, A. P. (2021). *Factores que determinan la rotación del personal en los centros de atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15300/Latorre_Marquez-Factores-determinan-rotacion-personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morales, et al. (2016). *Rotación de personal en los call center de Mérida, Yucatán, México*. *Revista de Economía*, 33(86), 87–106. <https://doi.org/10.33937/reveco.2016.6>
- Maidana, L. A. D. V., & Ramos, B. E. (2018). *Implementación de un programa para disminuir la rotación de personal del área de operaciones* [Trabajo final de grado, Instituto Universitario Aeronáutico]. Repositorio Digital IUA. <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/2220/1/TFG%20Maidana%20-%20Ramos.pdf>
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), 4–18. Repositorio Universidad Nacional de Cuyo. <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v13n1/v13n1a04.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2018, 10 de abril). *Norma técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño* (Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, Art. 76 LOSEP). Registro Oficial, Suplemento No. 218. Ministerio del Trabajo. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempeño.pdf
- Neira Alcarraz, D. A. (2018). *Impactos del clima laboral en colaboradores de call centers de Lima Metropolitana* (Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Piura). Repositorio Institucional UDEP. <https://hdl.handle.net/11042/3619>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1994). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Austen Press.
- Pardo Martínez, L. (2013). *Gestión del talento humano* [Artículo de divulgación, Revista Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Cartagena], 4(1), 60–71. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/49400>
- Quispe Chura, D. D. P. (2017). *La rotación de personal y la relación con el desempeño laboral en la empresa Termoenergías del Perú S.A, Lima 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional UPT. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/314>

- Rivero, F. (2010). *Estrategias de fidelización de clientes* [Ponencia, Programa PYME INNOVA, Instituto Madrileño de Desarrollo, Madrid]. <https://fernandorivero.com/2010/10/29/ponencia-sobre-estrategias-de-fidelizacion-de-clientes/>
- Rodríguez-Carvajal, R., & de Rivas Hermosilla, S. (2011). *Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 72–88. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006>
- Suárez Urriago, D. A. (2022). *Análisis e impacto de los call center en el área metropolitana de la ciudad de Neiva* [Tesis de pregrado, Universidad Antonio Nariño]. Universidad Antonio Nariño.
- Tineo Segura, R., & Shols Herrada, C. (2024). *Análisis de la Alta Rotación de Asesores Telefónicos en la estructura Administrativa en la empresa IMPULSA 365 S.A.C.*
- Vásquez-Robles, F., Napán, A. C., & Miranda-Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29–42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7259247>
- Vergara, B., & del Rocío, K. (2019). *Análisis del impacto de la rotación del personal en la calidad del servicio al cliente en la empresa “American Call Center”* [Tesis de pregrado, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología].
- Zaballa Gomaríz, P. E., El 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 Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29–41. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Anexos

Objetivo del instrumento

Identificar las percepciones de los colaboradores actuales de Konecta sobre las prácticas de talento humano y su influencia en su decisión de continuar en la empresa.

Instrucciones

Marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión. La información será tratada con estricta confidencialidad.

Sección 1: Datos sociodemográficos

1. Edad

18-25 26-35 36-45 46 o más

2. Sexo

Masculino Femenino Otro / Prefiero no decir

3. Tiempo de permanencia en Konecta

Menos de 6 meses De 6 meses a 1 año De 1 a 2 años Más de 2 años

Sección 2: Percepción sobre prácticas de talento humano

4. ¿Considera que recibió una inducción adecuada al ingresar a Konecta?

Sí Parcialmente No

5. ¿Las capacitaciones que recibe son útiles para el desempeño de su trabajo?

Siempre Algunas veces Nunca

6. ¿Tiene acceso a oportunidades de crecimiento o promoción interna?

Sí No No sabe / No responde

7. ¿Se siente reconocido(a) por su trabajo y esfuerzo?

Sí, de forma frecuente Ocasionalmente Nunca

8. ¿Cómo califica el ambiente laboral en su equipo de trabajo?

Muy bueno Bueno Regular Malo

9. ¿Considera justa su remuneración en relación con las funciones que desempeña?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10. ¿Recibe apoyo adecuado por parte de su jefe inmediato?

Sí, constantemente Solo en ocasiones Nunca

11. ¿Recibe retroalimentación clara sobre su desempeño?

Siempre Algunas veces Nunca

12. ¿Considera que hay equidad en el trato hacia los empleados?

Sí Parcialmente No

Sección 3: Factores de rotación

13. ¿Qué tan probable considera dejar la empresa en este momento?

Muy probable Algo probable Poco probable Nada probable

14. Marque los factores que podrían influir en una futura decisión de renunciar:

(Puede marcar más de una)

Salario bajo Mal ambiente laboral Ausencia de oportunidades de crecimiento

Carga laboral excesiva Falta de reconocimiento Estrés o agotamiento Otro:

Sección 4: Satisfacción general y propuestas

15. ¿Recomendaría Konecta como un buen lugar para trabajar?

Sí No No estoy seguro/a

16. ¿Qué sugerencias daría para mejorar la fidelización de los empleados en Konecta?

Fin del cuestionario

Los datos obtenidos cuantitativo y cualitativo, fundamental para comprender la relación entre las prácticas de talento humano y la permanencia del personal.