

Trabajo de Grado

Plan de mejoramiento para la retención del talento del área de producción de la organización Callbox Inc sede Medellín

Elaborado por:

María Antonia Montoya Henao



Asesor Temático:

Paulo César Patiño Vélez

Asesor Metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de Administración de Empresas

Medellín

2025

Resumen

Este trabajo de grado tiene como objeto formular un plan de mejora para la organización Callbox Inc, una empresa de marketing digital con operaciones para sus negocios ubicados en LATAM y el Caribe, cuya sede operativa es en la ciudad de Medellín. La alta rotación de personal en producción es un desafío que afecta su eficiencia y competitividad. Se realizará un diagnóstico organizacional para identificar las causas principales de esta situación y proponer acciones de mejora para mitigar este riesgo.

Para esto se utilizarán herramientas metodológicas como el ciclo PHVA y análisis de causa raíz con el fin de detectar los motivos de la alta rotación de personal, lo cual pone en riesgo la operación de la organización.

Palabras Claves: Rotación de personal, eficiencia operativa, Estrategias de retención de personal, Procesos, condiciones laborales.

Abstract

The purpose of this thesis is to formulate an enhancement plan for the company Callbox Inc, a digital marketing company with operations for its businesses located in LATAM and the Caribbean, whose operational headquarters is located in Medellin. The high personnel turnover in production is a challenge that affects its efficiency and competitiveness. An organizational diagnosis will be carried out to identify the main causes of this situation and propose improvement actions to mitigate this risk.

Methodological tools such as the PHVA cycle and root cause analysis will be used to detect the reasons for the high personnel turnover, which puts the organization's operation at risk.

Key words: Staff turnover, operational efficiency, staff retention strategies, processes, working conditions.

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi asesor temático, Paulo César Patiño Vélez, y a mi asesora metodológica, Isis Miosotis Álvarez Flórez, quienes me guiaron con su experiencia y dedicación a lo largo de este proyecto.

Agradezco también a mi familia y amigos, por su constante apoyo y aliento en cada etapa de mi formación. Extiendo mi gratitud a mis compañeros y colegas en Callbox Inc., cuya colaboración y experiencia fueron invaluable para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, expreso profundamente agradecimiento conmigo misma, pues de no ser por mis esfuerzos no hubiera sido posible darme la oportunidad de extender mis aprendizajes en el mundo de la academia, ¡gracias!

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Agradecimientos.....	3
Introducción.....	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación	7
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1. General.....	8
1.3.2. Específicos.....	8
1.3.3 Alcance	9
1.4 Marco de Referencia.....	9
1.4.1 Marco teórico.....	9
1.5 Metodología	12
1.5.1. Enfoque del Plan de Mejoramiento.....	12
1.5.2. Estrategia.....	13
1.5.3. Método	14
1.5.4. Técnicas para la recolección y análisis de la información.....	15
1.5.5. Consideraciones éticas.....	18
2. Plan de Mejoramiento	19
2.1 Diagnóstico.....	19
2.1.1. Carga laboral.....	24

2.1.2. Compensaciones.....	25
2.1.3. Modalidad.....	27
2.2 Análisis del Proceso.....	29
2.3 Reformulación del Proceso	29
3. Plan de Acción	35
4. Recomendaciones.....	35
5. Conclusiones.....	36
6. Referencias Bibliográficas	37

Índice de Figuras

Figura 1: Ciclo PHVA	14
Figura 2: Fórmula de Rotación de Personal de Zaballa-Gomariz et al	18
Figura 3: Organigrama de Callbox Latam.....	20
Figura 4: Renuncias 2024-1	23
Figura 5: Causales de renuncias 2024-1.....	24
Figura 6: Diagrama del esquema de trabajo	30
Figura 7: Propuesta de Ciclo PHVA	32
Figura 8: Plan piloto trabajo remoto	34
Figura 9: Plan de acción	35

Índice de Tablas

Tabla 1: Renuncias por mes en el primer semestre de 2024.....	21
Tabla 2: Porcentaje de rotación mensual en 2024-1	21
Tabla 3: Categorías de renuncias en el 2024-1.....	22
Tabla 4. Sistema de puntuación para empleados regulares y en periodo de prueba.....	26
Tabla 5: Renuncias discriminado por rango de edad en el semestre 2024-1	28

Introducción

En un mercado globalizado y altamente competitivo, las organizaciones de marketing digital enfrentan el desafío de adaptarse a las demandas y particularidades de cada región en la que operan y cumplir con los requerimientos de sus clientes independiente de su ubicación. Callbox Inc., una empresa líder en atracción y captación de consumidores potenciales a través del marketing digital para el consumo de los productos y/o servicios de sus clientes *business to bussiness* (B2B) ha expandido su operación para el mercado de Latinoamérica y el caribe, instalando su oficina en la ciudad de Medellín, Colombia, con el objetivo de consolidar su presencia en el mercado latinoamericano y su competitividad en costos de operación. Sin embargo, esta expansión viene enfrentando retos en el área de producción, donde se evidencia una constante en la rotación de personal.

Este trabajo tiene como propósito analizar las causas de la rotación del personal en el área de producción de Callbox en Medellín y desarrollar estrategias para mejorar la retención de talento, esto se efectúa con un plan de mejora que promueve adaptar prácticas organizacionales y estandarizar procesos, con el objetivo de optimizar la eficiencia y consolidar un equipo para el área de producción que permita el desarrollo de las actividades, transferencia de conocimiento y actuar en tiempos contingentes sin afectar la calidad y productividad esperada.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad Callbox Inc es una organización con una trayectoria de 20 años, especializada en la atracción y captación de consumidores potenciales para sus clientes,

a través del mercadeo digital con herramientas como pauta, mix de estrategias de marketing tradicional y virtual y CRM (Customer Relation Management por sus siglas en inglés), debido a las particularidades en su operación, puede desarrollar dichas actividades desde cualquier lugar del mundo y le permite una expansión del negocio con casa matriz en Estados Unidos y operación a costos competitivos desde países como: Malasia, Australia, Filipinas, Singapur y recientemente LATAM y el Caribe operados desde Medellín Colombia, pero los procesos de soporte y la definición de políticas y estándares de operación se llevan a cabo desde Filipinas.

El proceso de operación se desarrolla en cada una de las ubicaciones mencionadas anteriormente con definiciones centralizadas desde Filipinas, donde llegan las campañas que se deben ejecutar con sus respectivos cronogramas de trabajo, con este insumo el equipo de operaciones en cada país hace la distribución por cliente a cada agente para desarrollo.

Teniendo en cuenta la descentralización de la operación y los riesgos operativos que se pueden materializar en este proceso, se considera pertinente desarrollar un plan de mejora que ayude a mitigar los riesgos de rotación de personal y fortalezcan la retención de talento.

1.2. Justificación

En la actualidad las organizaciones enfrentan un gran desafío dada la alta rotación de personal en las diferentes instancias organizacionales, lo cual puede llevar a planes contingentes para mitigar la materialización de riesgos y cumplir con los compromisos u objetivos organizacionales.

La rotación de personal es un desafío crítico para las organizaciones, especialmente en sectores altamente competitivos como el marketing digital. La alta rotación disminuye la efectividad operativa, incrementa los costos de reclutamiento, capacitación y generación de novedades de nómina como son las horas extra y trabajos en jornadas adicionales, y se puede ver reflejada en aspectos como el clima y la cultura organizacional. Esto, a su vez, puede impactar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En Callbox Inc, la constante pérdida de talento puede restringir la capacidad de la empresa para ejecutar campañas efectivas y dar cumplimiento a sus clientes B2B.

Es importante implementar estrategias de retención de empleados con el fin de garantizar una continuidad en la operación actual, como conformar equipos solidos que permitan fortalecer la operación y desarrollo de nuevos clientes B2B. A su vez como herramienta de continuidad del negocio se deben establecer políticas y estándares para la transferencia de conocimiento, la estandarización de procesos y estabilización del equipo de trabajo.

1.3 Objetivos

1.3.1. General

Proponer estrategias de mejora que reduzcan la alta rotación del personal en el área de producción de la operación en Colombia de Callbox Inc para optimizar la eficiencia operativa y competitividad en el mercado B2B

1.3.2. Específicos

- Identificar las principales causas de la rotación del personal en el área de producción de Callbox Inc para su operación en Colombia.

- Evaluar el impacto de la rotación de personal en la productividad y eficiencia operativa del área de producción.
- Diseñar un plan de acción que contenga estrategias para la fidelización y retención del talento humano dentro de Callbox Inc

1.3.3 Alcance

El alcance de este trabajo tiene como objetivo presentar un plan de mejoramiento enfocado en la fidelización de los empleados del área de producción de la oficina de Medellín de Callbox Inc.

1.4 Marco de Referencia

1.4.1 Marco teórico

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos estratégicos orientados a la administración eficiente del capital humano dentro de una organización, se enfoca en seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores para maximizar su aporte a la empresa y generar valor organizacional (García Solarte, 2009). Usualmente esta línea ha tenido cambios desde una administración de personal basada en tareas operativas hasta un modelo estratégico que reconoce el talento humano como un factor clave para la competitividad empresarial.

Pues de acuerdo a García Solarte (2009), la gestión del talento humano puede agruparse en cinco macroprocesos que se vinculan el uno con el otro, iniciando con la organización y planificación del área de gestión humana, la incorporación y adaptación de las personas a la organización, el comprender el bienestar y la salud de las personas, el desarrollo del

personal y las relaciones con el empleado, pues cada uno cumple una función específica en lo que se comprende como atracción, retención y desarrollo del talento dentro de la organización.

La rotación de personal se define como la tasa a la que los empleados abandonan una organización y deben ser reemplazados, este fenómeno se categoriza de tipo voluntario e involuntario, de la cual la rotación voluntaria ocurre cuando los empleados deciden dejar la empresa por razones personales, insatisfacción laboral o mejores oportunidades en el mercado, mientras que la rotación involuntaria es aquella que resulta de decisiones organizacionales, como despidos, reestructuraciones o reducción de costos (García Solarte, 2009).

Existen diversos factores que inciden en la rotación de personal, como la falta de oportunidades de crecimiento, condiciones laborales inadecuadas, desequilibrio entre vida personal y trabajo, compensaciones no competitivas y un clima organizacional poco favorable, por lo que la alta rotación genera costos significativos para la empresa, así como el gasto en procesos de selección y contratación, la curva de aprendizaje de nuevos empleados y la posible afectación en la moral y productividad de los equipos de trabajo (Chiavenato, 2002).

Como contraparte a la rotación, se cuenta con estrategias enfocadas en la retención del talento humano, la cual es un conjunto de prácticas que buscan reducir la rotación y asegurar la permanencia de empleados clave dentro de la organización, para lograrlo, es fundamental implementar políticas y/o estrategias de compensación atractivas, así como programas de desarrollo profesional, reconocimiento del desempeño y un ambiente laboral saludable (García Solarte, 2009).

Dentro de estos, se cuentan con los procesos de compensación y bienestar, los cuales desempeñan un papel esencial en la retención del talento, de acuerdo al enfoque de macroprocesos, este abarca la estructura salarial, los incentivos financieros y no

financieros, las políticas de bienestar y salud ocupacional, además factores como la calidad de vida laboral y la seguridad industrial contribuyen a la satisfacción y permanencia de los empleados dentro de la organización (Dessler, 1991).

Conjunto a esto el desarrollo del personal es una estrategia clave para la retención, por lo que es valioso reflexionar sobre planes de carrera, oportunidades de capacitación y mecanismos de evaluación del desempeño que permitan a los empleados visualizar un futuro dentro de la empresa y sentir que su crecimiento es valorado, pues es un indicador en el incremento de compromiso y lealtad organizacional cuando los empleados perciben oportunidades de aprendizaje y promoción interna (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Además, las relaciones con los empleados y la cultura organizacional también inciden en la retención, ya que una gestión efectiva de conflictos, procesos de negociación colectiva y una comunicación transparente fortalecen el vínculo entre la empresa y sus colaboradores, reduciendo la probabilidad de rotación involuntaria y mejorando la estabilidad del talento humano (Pfeffer, 1998).

Entre ellos, es importante resaltar que este fenómeno de la rotación, el cual es influenciado por múltiples factores, se encuentra con las diferencias generacionales en cuanto a motivaciones, expectativas y percepciones sobre el trabajo, pues cada generación ha desarrollado una relación particular con el ámbito laboral, lo que se refleja en sus niveles de permanencia o cambio dentro de las organizaciones.

Primero existen *los Baby Boomers*, esta generación inicia en 1946 y finaliza en 1964, se caracterizan por valorar la estabilidad y la lealtad hacia la empresa, Kapoor y Salomon (2011), indican que esta generación muestra respeto por la jerarquía y suele ser resistente al cambio, lo que se traduce en bajas tasas de rotación laboral, mientras que la Generación X la cual va desde 1965 hasta 1980, tiende a priorizar el equilibrio entre la vida personal y laboral, autores como Bennet, Pitt y Price (2012), exponen que a pesar de que esta

generación está en la búsqueda de desafíos en su entorno profesional, también valoran la estabilidad contractual sin que esta comprometa su bienestar personal.

En contraste, la Generación de los *Millennials* la cual inicia en 1981 y termina en 1994 muestra una alta predisposición al cambio de empleo, González Granados (2018) explica que esta generación busca oportunidades de crecimiento, ambientes de trabajo flexibles y un balance adecuado entre la vida laboral y personal, lo que incrementa sus niveles de rotación, además PWC (2018) destaca que esta generación valora una constante retroalimentación, flexibilidad y oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Finalmente, la Generación Z la cual va desde 1995 hasta 2020, se caracteriza por su fuerte orientación hacia la tecnología y su preferencia por la independencia laboral, pues Deloitte (2018), explica que los jóvenes de esta generación valoran la flexibilidad horaria y las oportunidades de crecimiento acelerado, factores que los llevan a cambiar de empleo con mayor frecuencia en busca de mejores condiciones que estén alienadas con sus prioridades a nivel personal y profesional.

1.5 Metodología

1.5.1. Enfoque del Plan de Mejoramiento

En lo que respecta al enfoque del presente trabajo se tiene que el tema abordado obedece a naturalezas tanto cualitativa como cuantitativa, desde los datos objeto de escrutinio hasta su procesamiento y eventual síntesis en conclusiones y soluciones, ya que deben observarse y analizarse tanto tendencias estadísticas como factores personales altamente variables de individuo en individuo, intentando obtener una intersección entre ambas dimensiones que dé una respuesta más integral y completa al problema planteado que si hubiese sido abordado desde una sola perspectiva.

A raíz de esto, se determina entonces que el enfoque seleccionado para este trabajo es de tipo mixto, que es definido por Sampieri (2018) como aquella aproximación que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo en proporciones variables para investigar un fenómeno de manera más profunda y completa a partir de sus rasgos y factores también cuantitativos y cualitativos, lo que lo hace atractivo cuando se quiere comprender una situación que existe en un ambiente complejo y compuesto de varias dimensiones.

1.5.2. Estrategia

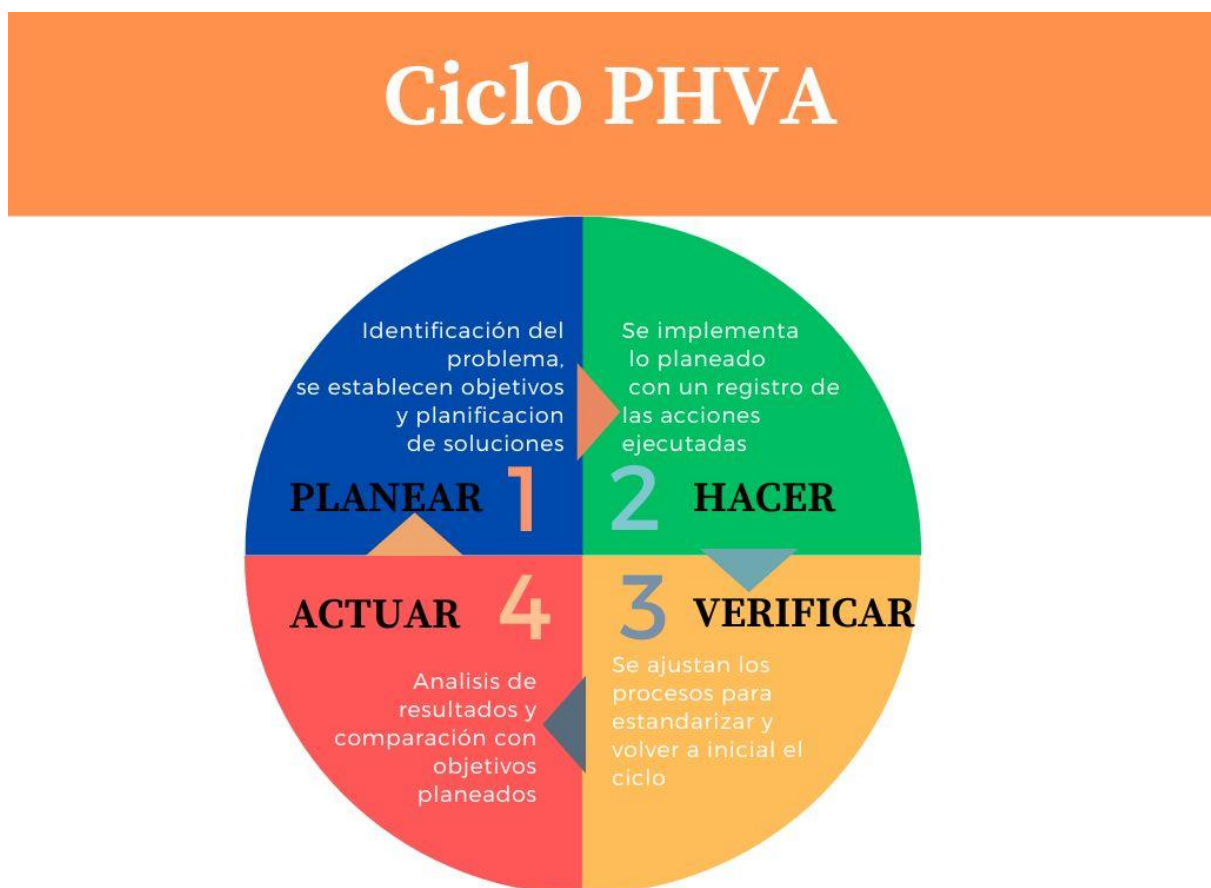
Puesto que con el trabajo se pretende no solo comprender la naturaleza de las falencias de Callbox Inc. en lo que respecta a retención de personal, sino además proponer un curso de acción para solventar esta situación, se elige formular un plan de mejoramiento, denominado también como mejora continua, sistema que parte de identificar un aspecto a mejorar en un área específica, enfocándose en un problema puntual a resolver y sus respectivas causas, para desarrollar e implementar un plan que permita la reducción progresiva de deficiencias en los procesos con el fin de incrementar gradualmente la calidad, en beneficio tanto de la operación interna como de la relación con el entorno según el caso y el objeto de mejora (Proaño Villavicencio, D.X. et al, 2017).

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, específicamente en su cláusula 10.3, la mejora continua es un requisito esencial del sistema de gestión de la calidad, y se entiende como el compromiso de la organización por mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia de dicho sistema. Esto implica analizar y evaluar de forma sistemática los resultados y salidas de la revisión por la dirección, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al incremento de la satisfacción del cliente y la optimización de los procesos (ISO 9001 Checklist, 2024).

1.5.3. Método

En línea con la intención de realizar un plan de mejoramiento a la presente situación problema, se elige hacer uso del llamado modelo Deming o ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), que es la aplicación sistemática, progresiva y continua de ajustes a los procesos empresariales con el fin de cumplir con ciertos estándares o requerimientos de calidad.

Figura 1: Ciclo PHVA



Fuente de elaboración propia

El ciclo se desglosa en las fases de planificación del mejoramiento a llevar a cabo, la implementación de las medidas formuladas, el seguimiento y análisis de los resultados de la implementación, y la incorporación de nuevas mejoras formuladas a partir de los nuevos

problemas resultantes del proceso modificado, con lo que se da nuevamente inicio a la secuencia y se realizan mejoras de forma constante y continúa llevando a la reducción de la ineficiencia (García, M., Quispe, C., Ruez, L., 2003)

1.5.4. Técnicas para la recolección y análisis de la información

El rastreo de la información fue inicialmente obtenida haciendo uso de técnicas como la observación participante, complementando con revisión documental a fin de establecer un punto de referencia, y posteriormente analizada mediante recursos y herramientas como el diagrama de causa y efecto para hallar las causas directas y factores incidentes en la situación, las matrices de información para registrar las distintas relaciones entre los hallazgos realizados y el cálculo del índice de rotación para valorar el estado actual de la empresa de forma cuantitativa.

Se entiende a la observación participante, como una forma de extraer información a partir de la descripción de un fenómeno desde la apreciación de su ocurrencia por parte del investigador en un lapso determinado, con el añadido de que en esta variante el investigador asume un rol más activo en el sistema en el que ocurre el fenómeno investigado que en otros tipos de observación, mientras que debe también realizar un correspondiente análisis del mismo manteniendo un margen de objetividad (Kawulich, 2005).

La revisión y el análisis documental son técnicas asociadas y derivadas de una metodología completa de investigación del mismo nombre, que consiste en la recolección,

consulta y posterior análisis de material bibliográfico relevante a una situación objeto de estudio (Martínez-Corona, Palacios-Almón y Olivia-Garza, 2023). Este proceso puede ser llevado a cabo para varios propósitos y en distintas proporciones en una investigación, desde ser aplicado en etapas puntuales para dar respuesta a objetivos específicos hasta ser utilizado de manera general durante la totalidad del trabajo

Ahora bien, tras la recopilación de la información relevante al propósito del plan de mejoramiento se propone el uso de distintas herramientas para análisis de los hallazgos encontrados, entre estos el Diagrama de Causa y Efecto, a menudo denominado Diagrama Espina de Pescado o Diagrama Ishikawa, herramienta visual que permite identificar todas las causas y factores incidentes en un problema o situación indeseada y señalar aquellas causas raíces fuente del problema (Managing ILS Reporting, s.f.).

La herramienta consiste en graficar un guion horizontal con varias ramas perpendiculares para las causas generales identificadas, usualmente 6 a partir de los llamados 6 tipos de causas o 6M (método, máquina, mano de obra, materiales, medida y medio ambiente), cada una de estas con sus respectivas subramificaciones o categorías específicas, asemejando la espina dorsal de un pez, para posteriormente analizar cada una de las causas identificadas y señalar aquella o aquellas más críticas, llamadas causas raíz, las cuales al ser resueltas darían solución al problema en cuestión (Vieira, 2019).

Adicionalmente, se hace uso de matrices de información con el fin de registrar los datos de forma visual y dinámica, sea para calificar distintos elementos o variables a partir de ciertos criterios o para establecer relaciones, tendencias y patrones entre los factores analizados. La elaboración de la matriz parte de la parametrización de los elementos que la

componen, es decir, los datos, los cuales, según Lauphan (s.f.), obedecen a un carácter científico y cuentan con una estructura básica conformada por tres elementos, la unidad de análisis, que son todos aquellos componentes del objeto de estudio y son representados gráficamente en las hileras o filas, las variables o criterios a calificar de estos componentes y se ubican en las columnas, y el valor numérico de cada unidad según todas y cada una de las variables colocado en las intersecciones de la matriz.

Esta definición apunta a un carácter decididamente cuantitativo dada la asignación de valores numéricos a distintos aspectos de un objeto de estudio, mientras que por otra parte Hernández de la Torre y González Miguel (2020) presentan una aproximación al análisis de datos cualitativos extraídos de grupos focales y grupos de discusión, enfocando este uso en el registro de la información orientada a la identificación de patrones o contrastes en las respuestas de los entrevistados a fin de construir una definición del fenómeno estudiado a partir de la interacción de las perspectivas obtenidas, con lo que se demuestra la flexibilidad de la aplicación de esta herramienta según los requerimientos de la investigación en cuestión.

Por último, en este apartado se hace uso de la tasa de rotación del personal, índice que permite apreciar porcentualmente la proporción entre el personal que abandona una empresa y la totalidad de la fuerza laboral de la compañía durante un periodo determinado en un rango de valoración comprendido entre un posible estancamiento y envejecimiento de la fuerza laboral (valores cercanos al 0%) y una situación de deserción considerada excesiva (valores por encima de un punto de equilibrio planteado de manera interna) (Unir, 2023).

Existen diversas fórmulas para el cálculo de la tasa de rotación de personal según lo que se pretende encontrar, por ejemplo, Zaballa-Gomariz et al (2021) plantean que, en el caso de que se estén contemplando las deserciones voluntarias durante un lapso de tiempo y se pretendan hallar los motivos que ocasionan esta decisión se deben comparar el total porcentual de empleado renunciante con el promedio de empleados al inicio de cada mes durante el periodo considerado de la siguiente manera:

Figura 2: Fórmula de Rotación de Personal de Zaballa-Gomariz et al

$$\frac{R * 100\%}{\frac{(N1 + N2 + \dots + Nn)}{n}}$$

Fuente: Tomado de Zaballa-Gomariz et al (2021)

En donde R es el total de renunciaciones a ser sustituidas ocurridas en el periodo seleccionado, $N1+N2+\dots+Nn$ es la sumatoria de empleados al inicio de cada mes en el lapso considerado, y n es la cantidad de meses del periodo en cuestión.

1.5.5. Consideraciones éticas

Para garantizar que el presente trabajo es realizado con fines puramente académicos e investigativos se tiene en primera instancia el consentimiento informado, documento que funge como punto medio entre los intereses de los participantes que forman parte del plan de mejoramiento al permitir a estos últimos determinar de manera autónoma su participación e involucración en la investigación (Cañete et al, 2012), con el que se tiene la intención de dar constancia de que toda información recopilada proveniente de la

participación de terceros fue provista de manera voluntaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En este mismo sentido, es vital mencionar la aplicabilidad del Habeas Data, derecho que ampara el uso de datos personales por parte de terceros externos autorizados para ello, y que estipula el debido proceso, los requerimientos, limitaciones y condicionantes de cualquier operación de tratamiento de este tipo de datos (Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, s.f.), con lo que se garantiza que la información perteneciente a la empresa y a sus miembros que sea incluida en el presente proceso de investigación será tratada con el debido proceso estipulado en pos de preservar la privacidad e integridad de estos terceros.

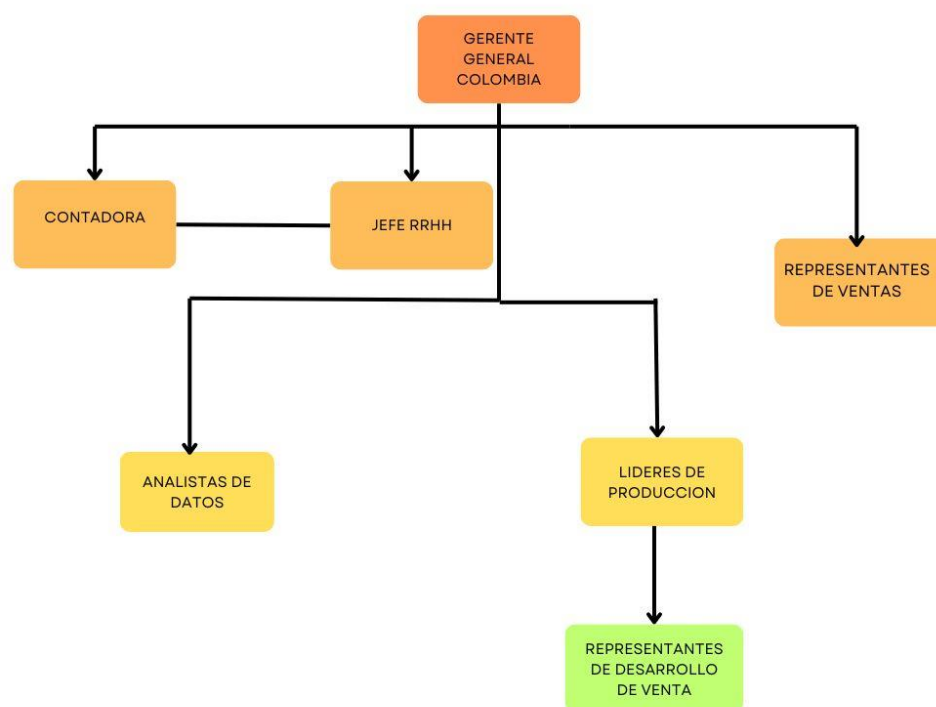
Por último, se considera el acuerdo de no divulgación o *Non-disclosure agreement* como salvaguarda para toda aquella información que se considere confidencial, de modo que esta quede en reserva y no sea puesta a disposición de terceros a fines de proteger los intereses de privacidad y reputación de la empresa en concordancia con la integridad del trabajo llevado a cabo (Gamarra, 5 de septiembre de 2024), recurso con el que se plantea proteger la información considerada sensible y confidencial de la compañía y así evitar perjuicios a esta.

2. Plan de Mejoramiento

2.1 Diagnóstico

La compañía expandió operaciones recientemente a Medellín, donde lleva operando 2 años y 6 meses, y atiende los procesos de captación de clientes para diferentes campañas en distintas organizaciones pertenecientes al sector tecnológico a través de diferentes medios de comunicación, el cual es atendido con un equipo operativo conformado por un Gerente de Operaciones de Latam, contadora, jefe de recursos humanos, Representante de Ventas (2), analista de datos, líderes operativos (2) y Representantes de Desarrollo de Ventas (SDR) (8).

Figura 3: Organigrama de Callbox Latam



Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de rotación datos suplidos por Callbox Inc.

Desde inicios de 2024 se evidencia una alta rotación de los Representantes de Desarrollo de Ventas (SDR), lo cual hace que la operación presente incumplimientos

dado que no cuenta con la capacidad operativa para cumplir con las metas definidas en la organización.

Tabla 1: Renuncias por mes en el primer semestre de 2024

Mes	Renuncias
Enero	0
Febrero	2
Marzo	2
Abril	1
Mayo	2
Junio	4
Julio	1
Total	12

Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de rotación datos suplidos por Callbox Inc.

Esto da razón de una rotación acumulada del primer semestre del 2024 del 150%, cifra que es altamente alarmante para el área, sus respectivos líderes e inclusive para los ejecutivos.

Tabla 2: Porcentaje de rotación mensual en 2024-1

Mes	Renuncias	Tasa de rotación mensual
Enero	0	0%
Febrero	2	25%
Marzo	2	25%
Abril	1	13%
Mayo	2	25%
Junio	4	50%
Julio	1	13%
Total	12	150%

Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de rotación datos suplidos por Callbox Inc.

Haciendo un análisis de la información suministrada por la organización sobre las principales causas de rotación de personal con el cargo de Representante de Desarrollo de Ventas (SDR) en el primer semestre del 2024 se identificaron las siguientes categorías: la sobrecarga laboral, mejores oportunidades laborales en términos salariales y propuestas profesionales de modalidad híbrida, los cuales se discrimina en lo recorrido del semestre de la siguiente manera:

Tabla 3: Categorías de renunciaciones en el 2024-1

Mes	Renuncias	Sobrecarga laboral	Mayor salario	Hibrido	% Sobrecarga laboral	% Mayor salario	% Hibrido
Enero	0	0	0	0	0	0	0
Febrero	2	0	2	0	0%	100%	0%
Marzo	2	1	0	1	50%	0%	50%
Abril	1	1	0	0	100%	0%	0%
Mayo	2	0	1	1	0%	50%	50%
Junio	4	1	2	1	25%	50%	25%
Julio	1	0	1	0	0%	100%	0%
Total	12	3	6	3	25%	50%	25%

Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de rotación datos suplidos por Callbox Inc.

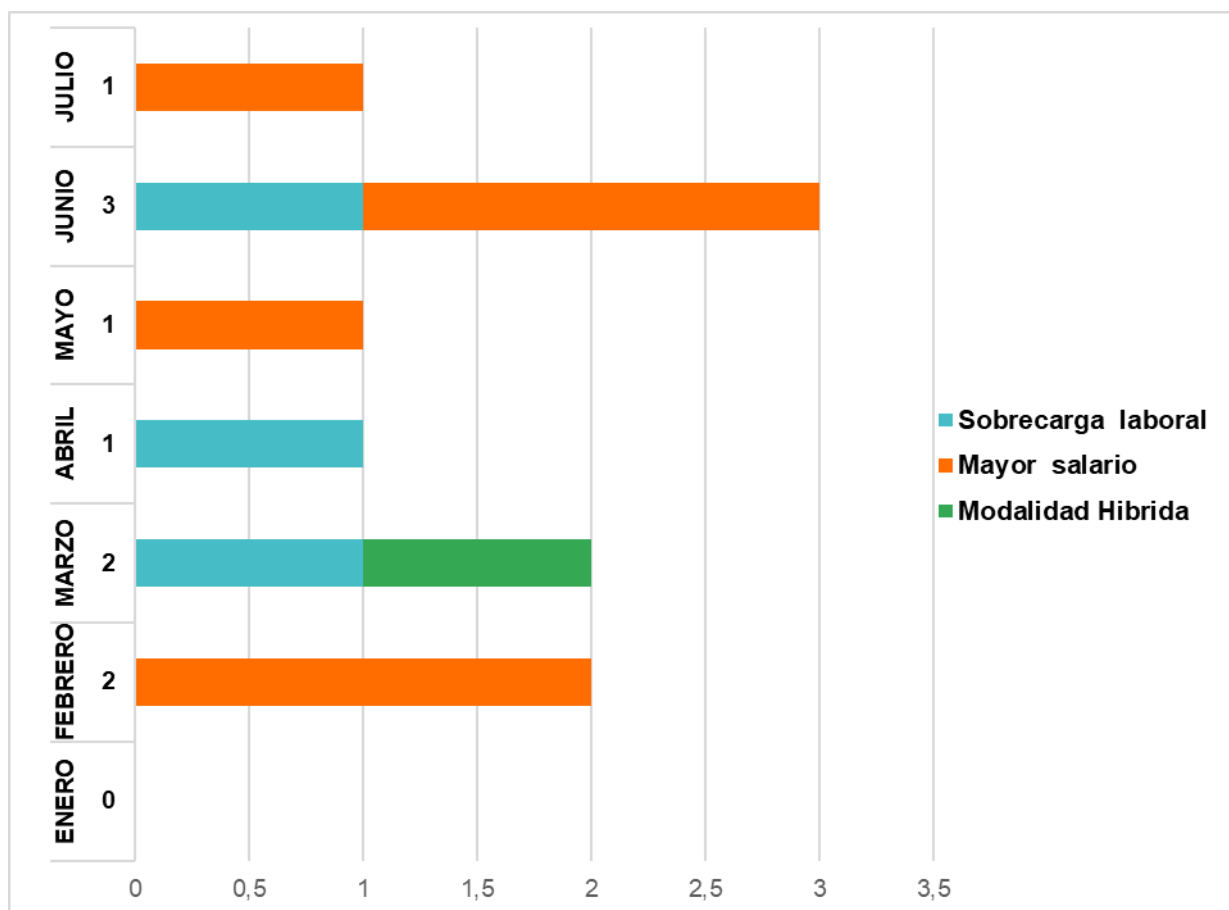
Asimismo, a partir de lo observado durante el primer semestre de 2024, se identificó una alta concentración en la rotación de un grupo específico de edad para el cargo de Representante de Desarrollo de Ventas (SDR), pues este grupo de edad, individuos entre los 23 años y los 27 años, pertenecientes a la generación z, los cuales se caracterizan por ser individuos jóvenes en etapas iniciales y de formación de vida profesional. Lo cual indica una relación distintiva con las principales causas de rotación reportadas por la organización, aspectos que suelen estar estrechamente ligados a las prioridades de este rango de edades.

Figura 4: Renuncias 2024-1

Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de rotación datos suplidos por Callbox Inc.

Estos argumentos reflejan no solo que la organización incumple con las prioridades de estos individuos que contemplan con más interés ofertas con salarios más atractivos, trabajos de modalidad híbrida o virtual netamente, ya que este segmento se decanta más por modelos de trabajo más flexibles y equilibrados, que permitan una mejor gestión del tiempo y mayor calidad de vida. Estas motivaciones se repitieron de forma consistente en los procesos de desvinculación, lo cual sugiere una fuerte conexión entre las características propias de esta etapa de la vida y la decisión de renunciar al cargo.

Figura 5: Causales de renuncias 2024-1



Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de rotación datos suplidos por Callbox Inc.

2.1.1. Carga laboral

La organización hoy en temas de sobrecarga laboral se justifica que la rotación es alta frente a la planta fija que debe estar en el equipo, las exigencias del cargo se estructura en función de metas diarias claramente definidas, las cuales establecen en 70 llamadas telefónicas por jornada, con una duración mínima de cinco segundos y dirigidas al contacto especificado por el sistema, con cada llamada efectiva debe ser seguida por el envío de un correo electrónico con información complementaria a la brindada durante la conversación.

Además, los empleados deben llevar a cabo actividades de prospección de nuevos clientes a través de la red social LinkedIn, enviando entre 10 y 15 solicitudes de conexión por día, esta es orientada de acuerdo al Perfil del Cliente Ideal (PCI) definido para cada campaña, en promedio, cada agente del área de producción dedica alrededor de tres horas diarias a esta tarea.

A esto se suma la verificación de identidad de veinte individuos contactados por día, lo cual incrementa aún más la carga operativa, vale recalcar que el cumplimiento de estas métricas no es opcional: si no se alcanzan los objetivos establecidos, los trabajadores no pueden dar por finalizada su jornada laboral ni cerrar sesión en el sistema. Pues la empresa cuenta con un sistema de rastreo de actividades que monitorea el inicio, los descansos y la finalización de la jornada laboral, restringiendo considerablemente la flexibilidad del trabajo, generando así un entorno laboral caracterizado por una presión constante.

2.1.2. Renuncias por mejores ofertas salariales

En términos de compensación, entiéndase esto por salario y demás bonificaciones, se evidencia que es el factor con mayor incidencia en términos de rotación, debido a que las condiciones contractuales estipulan un salario base mensual de dos millones de pesos colombianos (\$2.000.000), una bonificación mensual adicional de ochocientos mil pesos colombianos (\$800.000) por cumplimiento de puntualidad y respeto estricto de los tiempos de descanso establecidos, los cuales son de hora y media de descanso distribuido en tres recesos: uno de una hora y dos de quince minutos cada uno.

Este esquema también contempla penalizaciones económicas frente a cualquier incumplimiento, equivalente al 17.5% de la bonificación por cumplimiento (\$140.000), las infracciones continuas a este generan descuentos adicionales de cuarenta mil pesos

colombianos (\$40.000) cada uno, estas sanciones refuerzan un modelo disciplinario que, si bien busca garantizar la eficiencia operativa, puede contribuir a la percepción de inflexibilidad en el ambiente laboral.

En lo que respecta a las comisiones, se deben de cumplir con objetivos ya definidos por la organización, en caso de no completarlos, se aplican descuentos de veinte mil pesos colombianos (\$20.000) por cada incumplimiento, a lo que se puede sumar una penalización adicional de hasta cuarenta mil pesos colombianos (\$40.000) si las ejecuciones de las labores resultan negativas, indicando que los errores o inconsistencias en el seguimiento de las tareas impactan directamente en los ingresos variables.

Continuando con las reuniones concretadas se otorgan entre 2,5 y 3 puntos, dependiendo del tipo de campaña y del perfil del agente, ya sea bilingüe o monolingüe. Además, otras acciones como la confirmación de asistencia a seminarios virtuales o la autorización del prospecto para recibir más información permiten acumular 0,75 puntos por cada actividad, aumentando así las probabilidades de comisionar.

Tabla 4. Sistema de puntuación para empleados regulares y en periodo de prueba

Empleados vinculados		Personal en periodo de prueba	Valor comisionado
Agentes Español	Agentes Ingles/Portugues		
40	25	13	\$ 1.000.000
38	24	10	\$ 900.000
36	23	9	\$ 700.000
34	21	8	\$ 500.000
32	20	se omite este valor	\$ 400.000
30	19	se omite este valor	\$ 350.000
se omite este valor	se omite este valor	7	\$ 300.000
se omite este valor	se omite este valor	6	\$ 200.000

Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de rotación datos suplidos por Callbox Inc.

Si bien estas condiciones están orientadas a fomentar el logro de objetivos organizacionales, la supervisión continua del desempeño, sumada a las penalizaciones económicas y a la exigencia de resultados diarios, configura un entorno laboral altamente demandante, restrictivo y poco flexible, lo que incide negativamente en la estabilidad laboral y en los niveles de motivación del personal operativo.

2.1.3. Modalidad trabajo remoto

En cuanto a la modalidad híbrida, la empresa en cuestión opera a nivel global bajo un modelo presencial, el cual ha permanecido a lo largo de sus 20 años de trayectoria en el mercado, esto debido a la cultura organizacional la cual se rige por valores y prácticas del modelo asiático de trabajo, donde la presencialidad se asocia con disciplina, compromiso y control operativo; bajo este argumento, la transición hacia esquemas virtuales o híbridos es un desafío, ya que se configura como un riesgo para la productividad y la eficiencia, pues la ausencia física de un líder inmediato y el no garantizar el cumplimiento de normas y métricas son factores que refuerzan esta resistencia.

No obstante, es importante señalar que algunos cargos, como los ejecutivos y comerciales, sí cuentan con cierta flexibilidad para desempeñarse de forma híbrida, ya que, dentro de sus funciones, se requiere movilidad para atender eventos en diferentes ubicaciones.

En consecuencia, la empresa ha optado por mantener el esquema para fomentar el bienestar y el sentido de pertenencia, y lo respalda con gran relevancia en sus métricas de compensación variable y en cambio ofrece beneficios como: almuerzos tres veces por semana, actividades de integración cada viernes y eventos trimestrales de reconocimiento al desempeño. Aunque, dada su orientación hacia el mercado global, la

organización opera bajo el calendario laboral de Estados Unidos, lo cual implica que muchos días festivos establecidos en el calendario local no son reconocidos, y deben asistir a sus labores con normalidad, en contraste, los días festivos del calendario estadounidense sí son respetados, aunque no se contemplan como días remunerados.

Con este contexto una parte considerable de los empleados opta por abandonar la organización en búsqueda de ambientes laborales más equilibrados, donde se prioricen tanto el cumplimiento de metas como el bienestar individual.

Adicional a esto es válido mencionar que el personal que renunció en el primer semestre del 2024 en su 83% corresponde a la generación z, la cual se caracteriza en su modelo de preferencias laborales por ofertas que opten por modalidades híbridas, salarios correspondientes a las labores a cumplir.

Tabla 5: Renuncias discriminado por rango de edad en el semestre 2024-1

Mes	Renuncias	18-23	23-28
Enero	0	0	0
Febrero	2	0	2
Marzo	2	0	2
Abril	1	0	1
Mayo	2	1	1
Junio	4	1	3
Julio	1	0	1
Total	12	2	10

Fuente de elaboración propia con información proporcionada al primer semestre de 2024.

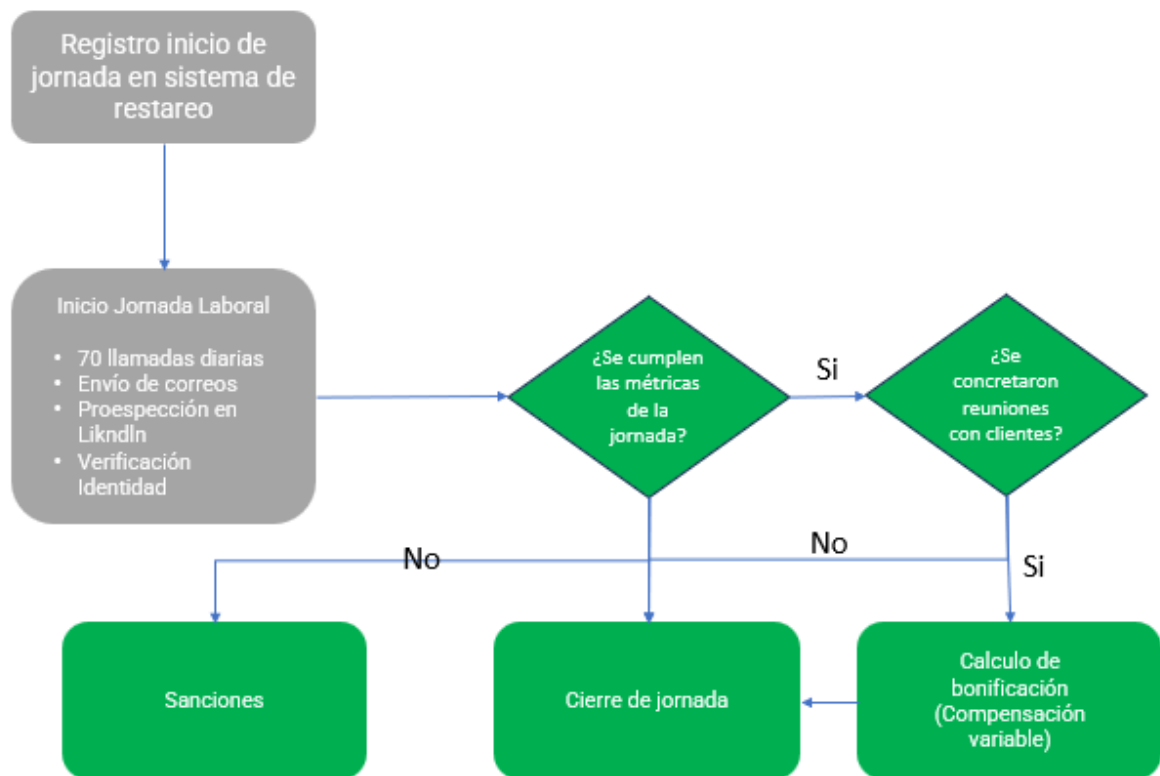
Derivado del diagnóstico efectuado, se evidencia que, si bien existen lineamientos establecidos en cuanto a funciones, metas y esquemas de compensación, carece de una estructura que permita representar de manera íntegra el flujo de las acciones y sus interacciones en el ciclo operativo, para ello se exhibe un esquema que ilustra la distribución

de responsabilidades y la dinámica laboral, y así efectuar un análisis e identificar aquellos puntos críticos del proceso.

2.2 Análisis del Proceso

A partir del diagnóstico se evidencia que las 3 causas principales de la alta rotación del personal: la sobrecarga laboral, la falta de competitividad salarial y la ausencia de una modalidad laboral más flexible, tienen un impacto directo en el desempeño operativo de la organización, por lo que es crucial definir si las acciones correctivas se enfocarán en las causas de forma simultánea o si se priorizará alguna de ellas con base en un nivel de impacto.

Figura 6: Diagrama del esquema de trabajo



Fuente de elaboración propia con información proporcionada por Callbox Inc.

En el análisis de la información anteriormente detallada del diagnóstico, se puede evidenciar los puntos críticos en causa de rotación de personal, los cuales se deben abordar para que la organización pueda tener mayor retención de sus empleados, específicamente en el área de producción, teniendo como foco los siguientes puntos:

- Una revisión detallada de la política salarial y como poder ajustarla según el mercado y las condiciones de la empresa.

- Revisar aspectos desde la productividad y la cultura generacional que permitan flexibilizar o adoptar esquemas de trabajo híbrido sin afectar los estándares de calidad del servicio y los niveles de cumplimiento
- Revisar temas de carga laboral con soluciones que permitan mantener al equipo con sus niveles de trabajo estandarizados.

2.3 Reformulación del Proceso

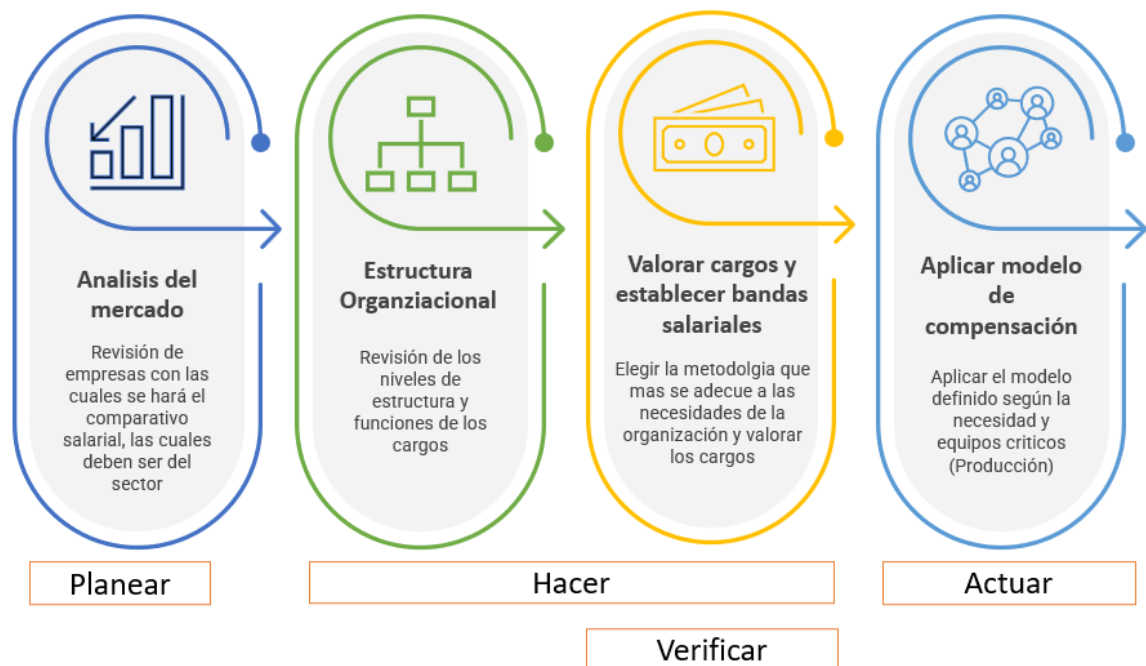
A partir del diagnóstico se sugiere a Callbox Inc, trabajar bajo el ciclo PHVA con el fin de intervenir estas tres causas de rotación de personal, partiendo de:

2.3.1. Definición de política salarial

En términos de competitividad empresarial, es importante que la organización Callbox Inc, implemente, documente y divulgue su política salarial y como es su aplicación en cada uno de los cargos de la empresa, mecanismo con el cual puede trabajar desde la equidad interna y la competitividad con las empresas del sector, las cuales tienen ofertas para labores similares con mayor remuneración.

El diseño propuesto con el cual se puede abordar esta iniciativa se define así:

Figura 7: Propuesta de Ciclo PHVA



Fuente de elaboración propia

Análisis del mercado: Es importante que Callbox Inc, identifique y establezca las empresas referentes en el sector y cuales son sus principales competidores, los cuales ven como principal fuente de contratación a sus empleados, esto con el fin de formar cuáles serán las condiciones para establecer una política salarial que permita tener temas de equidad al interior y un buen nivel de competitividad con el exterior, algunas de las organizaciones que se pueden considerar en este análisis son:

- Podium
- Glassdoor
- Indeed
- Deel

Estructura organizacional: Revisar detalladamente la estructura organizacional y sus niveles, con el objetivo de determinar las funciones de cada cargo y su alcance, este es el insumo principal para evaluar las variables definidas en la metodología de valoración de cargos definida, las cuales tiene en común aspectos como:

- Alcance del cargo
- Perfil académico
- Experiencia en el cargo
- Competencias técnicas y conductuales

Valorar cargos y establecer bandas salariales: a partir de la información recolectada se debe definir una metodología de valoración de cargos, donde se considere, cuál será la banda salarial al interior de la empresa y nivel de competitividad con el mercado definido y como se aplicará en la estructura organizacional.

Aplicar modelo de compensación: En este último paso se debe definir qué áreas y/o cargos de la empresa se debe iniciar con la aplicación, sin embargo, se sugiere a Callbox Inc, comenzar por el cargo de Representante de Desarrollo de Ventas, dado que es el punto crítico en la rotación de personal de la empresa y por los niveles vistos anteriormente, se puede incurrir en riesgos de incumplimiento por la falta de persona o desbordamiento de la capacidad operativa.

2.3.2. Revisión en temas de productividad y trabajo remoto

De acuerdo los índices de productividad y la modalidad, es ideal para Callbox Inc, reevaluar tales apartados con el objetivo de estandarizar formas de trabajo distintas que puedan mitigar la rotación de personal y combinarlas con el apartado 2.3.1. Definición de política salarial.

Figura 8: Plan piloto trabajo remoto

Fuente de elaboración propia

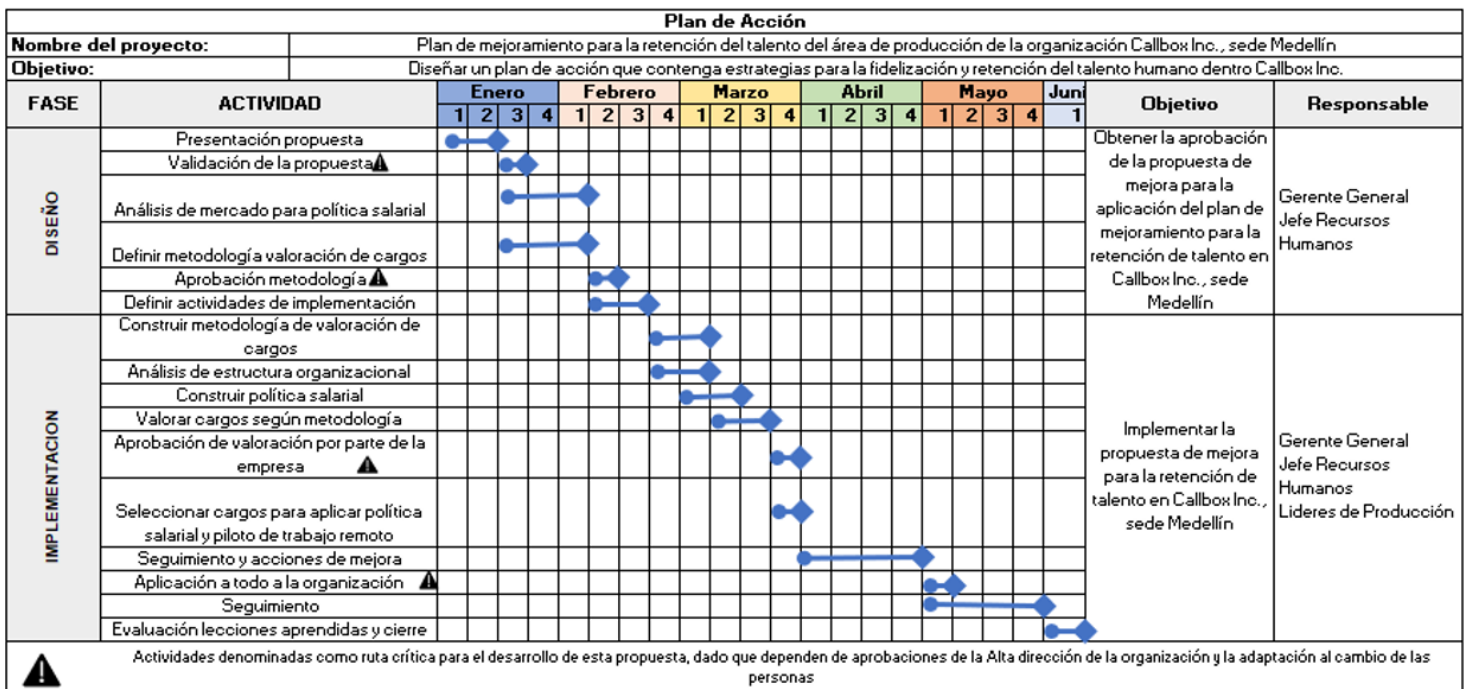
Una vez se tenga definida la política salarial, se puede dar inicio con una muestra de empleados a los cuales se les pueda dar la opción de trabajo híbrido (Remoto y Presencial) para la aplicación de este modelo, alineado con las definiciones de:

- Productividad
- Definición de metas u objetivos
- Alineación con el esquema de compensación basado en resultados
- Validación de acciones de mejora

3. Plan de Acción

Con relación al plan de mejoramiento para la retención de talento para la organización Callbox Inc, sede Medellín, el cual se desarrolla a través de la propuesta de diseñar un plan de acción para la fidelización y retención del talento humano, se elabora el siguiente plan de acción:

Figura 9: Plan de acción



Fuente de elaboración propia

4. Recomendaciones

Se recomienda en primer momento a la Gerente General y al jefe de Recursos Humanos de Callbox Inc, sede Medellín, involucrarse activamente durante todas las fases de ejecución del plan de mejoramiento, ya que su compromiso es fundamental para establecer credibilidad y respaldo ante el área de operaciones, en especial para los Representantes de Desarrollo de Ventas, personal el cual percibe la ausencia de apoyo y reconocimiento por parte de la organización.

En segunda instancia es relevante que la empresa accione y ejecute el plan de acción propuesto bajo la metodología PHVA tal como se propone, para garantizar una ejecución progresiva y alineada con cada fase definida para mejorar aspectos como política salarial, flexibilizar el modelo laboral y la revisión de cargas operativas, pues estos tres apartados deben de ser gestionados transversalmente dado su interrelación e impacto directo en la retención del talento.

Como tercer momento se sugiere la implementación del piloto de trabajo híbrido con una muestra representativa del área de operaciones con los empleados con el cargo de Representantes de Desarrollo de Ventas, este conjunto a indicadores de desempeño para evaluar la viabilidad de la propuesta; los resultados obtenidos de esta serán clave para evaluar la respuesta del equipo ante las nuevas dinámicas laborales a efectuar, que podría configurarse como punto de partida para una transformación organizacional.

Adicionalmente, se recomienda generar una mesa técnica que sea liderada por la Gerente General, el jefe de Recursos Humanos, los líderes del área de producción y representantes del equipo de producción, con el objetivo de efectuar seguimientos a los resultados y proponer rutas de optimización ante estos hallazgos, para mantener el enfoque en la mejora continua y sostenibilidad del cambio.

5. Conclusiones

El estudio efectuado en la organización Callbox Inc, sede Medellín durante el primer semestre de 2024 refleja una problemática crítica en términos de rotación en el área de operaciones, puntualmente para el cargo de Representante de Desarrollo de Ventas (SDR), el cual alcanza un nivel alarmante del 150%, lo cual tiene un impacto directo ante la estabilidad operativa de la organización.

Las principales causas de rotación, la sobrecarga laboral, la falta de competitividad salarial y la ausencia de una modalidad laboral más flexible, representan una desconexión entre las condiciones actuales ofrecidas por la organización y la expectativa del talento del área de producción, el cual en su mayoría corresponde a la generación Z, esta brecha desencadena desmotivación y baja permanencia, afectando directamente la productividad.

La propuesta del plan de mejoramiento establece una intervención estructurada y sistémica ante esta problemática, integrando acciones concretas como la definición de una política salarial competitiva, evaluación de esquemas híbridos de trabajo y la optimización de la carga operativa mediante cambios en las metas e indicadores, con esta implementación, organizada de acuerdo el ciclo PHVA se pretende garantizar no solo una ruta para el cambio sino también su medición y ajuste continuo al mismo.

Finalmente, se concluye que para avanzar en esta transformación organizacional Callbox Inc, debe de fortalecer su propuesta de valor hacia los empleados, para aumentar los niveles de retención del talento y así consolidar un entorno laboral sostenible que acata tanto las dinámicas del contexto del mercado como las expectativas laborales de las nuevas generaciones.

6. Referencias Bibliográficas

Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>

Cañete, R., Guilhem, D., & Brito, K. (2012). Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. *Acta Bioethica*, 18(1), 121–127.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-569X2012000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Deloitte. (2018). The Deloitte Global Millennial Survey 2018.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>

Dessler, G. (1991). Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamericana.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Gamarra, G. (2024, septiembre 5). Acuerdo de confidencialidad: ¿por qué es necesario? Factorial. Recuperado el 2 de diciembre de 2024 de <https://factorialhr.es/blog/acuerdo-de-confidencialidad-modelo/>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestión*, (27), 162–200.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). Gestión de recursos humanos. Pearson Educación. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6586840.pdf>

González Granados, M. (2018). Millennials: ¿la generación infiel al empleo o una generación que exige nuevas formas de trabajar? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 85–93. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a10>

González Granados, J. A. (2018). Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones. <https://repository.eafit.edu.co/items/458181a4-fe8c-4cd3-97db-1bc965832734>

Hernández De la Torre, E., & González Miguel, S. (2020). Análisis de datos cualitativos a través del sistema de tablas y matrices en investigación educativa. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 115–132. <https://revistas.um.es/reifop/article/view/435021/287801>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Kapoor, B., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>

Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung (Social Research)*, 6(2). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>

Lauphan, W. (s.f.). El dato científico y la matriz de datos. <https://osf.io/7nsa8/download>

Managing ILS Reporting. (s.f.). Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado. <https://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/root-cause-analysis-the-fishbone-diagramme/>

Martínez Corona, J. I., Palacios Almón, G. E., & Oliva-Garza, D. B. (2023). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1), 67–83.
https://www.researchgate.net/publication/369385707_Guia_para_la_Revision_y_el_Analisis_Documental_Propuesta_desde_el_Enfoque_Investigativo

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. ISO. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press. <https://www.strategy-business.com/article/15825>

Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico, (especial), 50–56. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

PwC. (2018). Millennials at work: Reshaping the workplace. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/millennials-at-work.html>

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (s.f.). Manejo de información personal, 'Habeas data'. <https://www.sic.gov.co/manejo-de-informacion-personal>

UNIR. (2023, enero 11). La importancia del índice de rotación de personal y cómo calcularlo. <https://www.unir.net/revista/empresa/indice-rotacion-personal/>

Vieira, D. (2019, abril 21). Diagrama Ishikawa: conoce qué es y cómo te ayudará a identificar y resolver problemas en tu negocio. Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>

Zaballa Gomariz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., 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.

<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>