

**Factores que generan la deserción de los agentes bilingües de servicio al cliente en la
empresa Foundever de Colombia S.A. en la ciudad Barranquilla**

Santiago Arturo Carvajal Morales

Yamile Edith Fontalvo De La Rans

Jonathan Roberto Ortega Carranza

Dalmiro Manuel Carmona Piña

José Luis Izaguirre Barrios

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad nacional abierta y a distancia UNAD

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

Barranquilla

30 de noviembre de 2023

Dedicatoria

Este proyecto de grado está dedicado a Dios que nos da la fuerza para cumplir con este propósito, a nuestra familia quienes han sido el pilar y la motivación, a todos los compañeros que han sido parte de nuestros procesos como estudiantes, y finalmente y no por eso menos importante a nuestros tutores por ser nuestro cómplice dándonos tips que mejoran nuestro aprendizaje

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento es para la UNAD por ofrecernos un espacio digno y de calidad para convertirnos en mejores personas para esta sociedad.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación de la investigación	11
Objetivos	12
Antecedentes del Problema.....	13
Marco Teórico.....	15
Marco Legal	18
Metodología de la Investigación.....	21
Diseño de la Investigación	22
Resultados de la investigación	24
Conclusiones	34
Recomendaciones	36
Referencias Bibliográficas	38
Apéndices.....	39

Lista de tablas

Tabla 1 Variables del proceso.....	22
Tabla 2 Presupuesto para encuesta	23
Tabla 3 Resultados	24
Tabla 4 Tabla de compensación.....	32

Lista de figuras

Figura 1 Composición de edades	25
Figura 2 Nivel de inglés.....	25
Figura 3 Antigüedad	26
Figura 4 Conocimiento de funciones	26
Figura 5 Percepción de salario.....	27
Figura 6 Apreciación del ambiente laboral.....	27
Figura 7 Posibles causas.....	28

Resumen

Como caso de estudio se toma la empresa Founder de Colombia SA, permitiendo desarrollar la propuesta de investigación de los factores que motivan la deserción de agente bilingüe de servicio al cliente en la empresa Foundever de Colombia S.A., se analizan los factores que motivan a la deserción identificando y evaluando estas causas de modo que sus efectos se puedan reducir por medio de nuevas estrategias

Se recopilan estudios anteriores como referencia para la construcción de esta investigación donde se analizan los factores y alternativas de solución a las causas de la deserción laboral en modelos de empresas similares y a través de la encuesta aplicada a los agentes bilingüe, se evaluó en Foundever las causas que motivan a desertar antes de los 90 días después de entrar a dicho puesto.

Esta investigación es de tipo exploratorio con línea de investigación proyecto aplicado a recursos humanos y metodología analítica con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), la población de nuestra investigación serán los agentes bilingües con sede en Barranquilla.

Los resultados obtenidos indican que la edad promedio de los agentes oscila entre los 25 a 30 años de edad con un nivel de inglés avanzado así mismo conocen las actividades a realizar, Considerando el salario recibido proporcional por el puesto desempeñado en Foundever y algunos de los motivos que lo impulse a renunciar son los horarios complicados, ambiente laboral difícil y bajo salario.

Palabras claves: selección de personal, capacitación, entrenamiento, incentivo, onboarding

Abstract

The company Founder de Colombia SA is taken as a case study, allowing the development of the research proposal of the factors that motivate the desertion of a bilingual customer service agent in the company Foundever de Colombia S.A., the factors that motivate desertion are analyzed. identifying and evaluating these causes so that their effects can be reduced through new strategies

Previous studies are compiled as a reference for the construction of this research where the factors and alternative solutions to the causes of job desertion in similar company models are analyzed and through the survey applied to bilingual agents, the causes were evaluated in Foundever. that motivate them to desert before 90 days after entering said position.

This research is of an exploratory type with a project research line applied to human resources and analytical methodology with a mixed approach (quantitative and qualitative), the population of our research will be bilingual agents based in Barranquilla.

The results obtained indicate that the average age of the agents ranges between 25 to 30 years old with an advanced level of English and they know the activities to be carried out, considering the proportional salary received for the position held at Foundever and some of the reasons. . What prompted him to resign are the complicated schedules, difficult work environment and low salary.

Keyword: personnel selection, training, training, incentive, onboarding

Introducción

Foundever de Colombia S.A., antes llamada Sitel Group SA es una empresa de Estados Unidos con sede principal en Miami, Florida, con presencia en más de 27 países. En Colombia con sede inicial en Barraquillas hace más de 25 años y ahora con presencia en otras 5 ciudades con actividad comercial en la industria de tercerización de servicios, principalmente en la gestión de servicio al cliente de grandes empresas multinacionales extranjeras.

La alta tasa de deserción laboral de los agentes bilingüe del servicio al cliente en Foundever de Colombia S.A., en los primeros 90 días, se toma este caso de estudio para analizar los factores que motivan a la deserción, debido al efecto que causa en la productividad con repercusiones como el inicio de nuevos procesos de reclutamiento al mismo tiempo que se genera un aumento de los gastos y finalmente repercutiendo en la relación con el cliente y la credibilidad como empresa, problemática que no es un caso aislado ya que representa una situación general para todas las empresas; debido a su importancia en Foundever se espera que los resultados obtenidos permitan el planteamiento de nuevas estrategias siendo un atractivo para retener por mayor tiempo a cualquier empleado.

Es por eso que buscar identificar y analizar estas causas tiene una gran importancia de modo que sus efectos en Foundever se pueden reducir aplicando estrategias según los hallazgos obtenidos, junto al apoyo del estudio bibliográfico, se logra analizar datos como referencia al tema. No solo estudiando los factores si no también las alternativas de solución a las causas de la deserción laboral, así mismo se evalúan dichos factores en Foundever para finalmente comprender los motivos de la deserción de los agentes bilingüe antes de los 90 días.

Planteamiento del Problema

El problema que más afecta la productividad de la empresa radica en la alta tasa de deserción y abandono laboral dentro de los primeros 90 días en el cargo de agentes bilingües de servicio al cliente.

Se deduce que los reclutadores no están teniendo en cuenta todas las características del perfil deseado que debería tener un candidato para dicho puesto, algunos de los factores que se involucran es la edad, la experiencia y el nivel del idioma inglés; aunque el nivel de inglés nunca ha representado un problema, se pretende analizar si este factor tiene influencia en la deserción

Otro factor sería el mal proceso de inducción donde no hay claridad de las responsabilidades asignadas como parte del proceso de inducción y entrenamiento que tiene un periodo de dos meses, adicional el ambiente laboral, un incentivo que influye en la decisión de permanecer en el cargo.

Algunos de los datos obtenidos por el equipo de recursos humanos, infieren que el 78% de los reclutados renuncian durante los primeros 90 días en el cargo corresponden a en un rango de edades entre los 18 y 24 años de edad. Un 60% por motivos académicos y 18% por estrés laboral, el restante 22% corresponde a asociados entre edades de 22 a 26 años de edad, siendo el motivo principal una mejor oferta laboral por parte de otro empleador que en la mayoría de los casos va alineada a sus carreras profesionales. Cabe mencionar que el 100% de los casos, la "mejor oferta laboral" viene con un salario inferior al devengado en Foundever de Colombia S.A., aun así, se presenta esta deserción.

Justificación de la investigación

La alta tasa de deserción laboral no es un caso aislado ya que representa una situación general para todas las empresas y de tal importancia en Foundever debido a que los agentes bilingües del servicio al cliente renuncian en los primeros 90 días de ser reclutados.

Con esta investigación se pretende identificar, analizar, evaluar las causas que generan dicha problemática con la finalidad de aportar nueva información sobre el tema trazado cambiando la forma como se está aplicando los procesos de selección de personal al mismo tiempo que el clima laboral y los incentivos para continuar en dicho puesto.

Del mismo modo reducir el porcentaje de deserción, evitando el inicio de nuevos procesos de reclutamiento, el aumento de los gastos que esto implica y evitando conflictos con la relación con el cliente, fortaleciendo la credibilidad como empresa.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar los factores que motivan la deserción de agente bilingüe de servicio al cliente en la empresa Foundever de Colombia S.A., en la ciudad de Barranquilla

Objetivo Específico

Identificar los factores involucrados con la deserción de agentes bilingüe antes de los 90 días correspondiente al periodo de capacitación, en la ciudad de Barranquilla.

Analizar los factores involucrados y el impacto que están generando en la operación y en el clima laboral la deserción en el cargo de agentes bilingüe en la ciudad de Barranquilla.

Proponer estrategias que permitan reducir la deserción de agentes bilingües en el periodo de 90 días en la empresa Founderver en la ciudad de Barranquilla.

Antecedentes del Problema

Contact Centre Industry Research & Analysis o ContacBabel (2020), empresa de investigación y análisis de la industria de los call centers, afirma que la deserción de los empleados en estos centros de llamadas ha aumentado exponencialmente desde 2013, generando pérdidas económicas en la industria, bajo rendimiento organizacional, entre otras cosas, asimismo, menciona que entre más grande sea el call center, más grande es la pérdida debido a los altos índices de deserción. (Góngora, 2023).

Diego Mauricio Rueda Hernández y Yeison Olivar Rodríguez en su trabajo de grado para optar el título de especialización en seguridad y salud en el trabajo de la Universidad Santo Tomás, Bucaramanga en el 2021 factor de riesgo que inciden en la deserción laboral. (n.d.) consolida que los factores de riesgo que mayor incidencia tienen en la deserción laboral del sector servicios especialmente call center son aquellos factores derivados de las características y organización del trabajo, se puede hablar principalmente de factores psicosociales asociados a la carencia de oportunidades de crecimiento y promoción en el trabajo, trabajo monótono, demandas de carga mental, demandas de carga emocional, bajas posibilidades relaciones sociales en el trabajo y los estilos de liderazgos; también destaca dentro de estos factores las extensas jornadas laborales dadas por horarios inflexibles, horas extra forzadas que pueden afectar la salud física y mental del colaborador y finalmente también la dimensión de recompensas dada específicamente por el déficit entre las expectativas salariales que afecta negativamente la calidad de vida del trabajador y su entorno. (Rueda Hernández, 2022)

En Foundever el departamento de recursos humano proporciona a través de los resultados estadísticos presentado en el informe del 2021 manifiesta que el 78% de los reclutados renuncian durante los primeros 90 días en el cargo corresponden a en un rango de edades entre los 18 y 24

años de edad, un 60% por motivos académicos y 18% por estrés laboral, el restante 22% corresponde a asociados entre edades de 22 a 26 años de edad, siendo el motivo principal una mejor oferta laboral por parte de otro empleador que en la mayoría de los casos va alineada a sus carreras profesionales.

Marco Teórico

La selección

(Arocas, 2018) Gestión del talento hace introducción a la atracción de candidatos, selección y onboarding: más que hablar de reclutamiento hablara de la estrategia de atracción del talento, donde se darán los procesos concretos de atracción de candidatos, selección y el proceso de inserción en la empresa denominado onboarding, A lo anterior también se suma la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, este conjunto de dotes intelectuales se compone de la suma de dos subconjuntos: conocimientos y competencias; sin embargo, será esto último lo que determinará un rendimiento superior. El verdadero talento en relación a un puesto o de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que se requiere para ese puesto.

Por lo general, estos dos call centers usan las mismas técnicas y fuentes para atraer al personal: anuncios en la tele, radio, redes sociales, vallas publicitarias, programas de referidos y aplicaciones a través de Tecoloco, Joven 360, Computadores bajo, y otras páginas web. Los anuncios mencionan los requisitos, especialmente hacen énfasis que se exige un nivel de inglés alto ((UJMD), 2016)

Factores de deserción

Los factores de riesgos laborales afectan de manera notable a la salud de las personas y las organizaciones, pudiendo tener incidencia en la deserción laboral de los colaboradores (Rueda Hernández, 2022).

La deserción laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran (UDLAP, 2016). La deserción laboral es entendida como un éxodo de

la fuerza de trabajo con la que cuentan las organizaciones, es así como el capital humano se encuentra en constante movimiento, lo que genera una inestabilidad laboral para las empresas ((UJMD), 2016).

Según (Rueda Hernández, 2022) las personas entre 18 y 20 años, se encuentran impacto del 73% entre muy influyente e influyente, al avanzar en el grupo de 21 a 25 años, se observa un impacto del 88%, en el grupo de 26 a 30 años, hay un impacto del 92% y finalmente, en el grupo de las personas mayores de 30 años se observa una influencia del 60% entre muy influyente e influyente se pueden englobar en cinco grandes grupos: el exceso de exigencias psicológicas, esta situación se presenta cuando el trabajador es obligado a realizar la actividad de forma rápida o irregular, requiriendo que la persona esconda sus sentimientos y calle su opinión, lo que conlleva a tomar decisiones difíciles (Rueda Hernández, 2022).

La falta de influencia y de desarrollo: esta situación se presenta cuando el trabajador no tiene margen de autonomía para realizar las tareas o cuando el trabajador no tiene posibilidades de elección que le permitan aplicar sus habilidades o conocimientos (Rueda Hernández, 2022).

La falta de apoyo y calidad de liderazgo: se ve reflejado cuando el trabajador realizar su labor aislada, sin apoyo, debido a que las tareas están mal definidas o no cuentan con la suficiente información para ejecutarlas (Rueda Hernández, 2022).

Compensaciones injustas: esta situación se produce cuando la falta de respeto provoca inseguridad contractual, sean cambios en el puesto de trabajo en contra de la voluntad del trabajador, tratos injustos, no se reconoce el trabajo o el salario es muy bajo (Rueda Hernández, 2022).

Doble jornada laboral: esta situación se presentará casi en todos los hogares que a las exigencias que se pone el trabajo doméstico en familia de forma simultánea con la responsabilidad laborales (Fernández, 2013), (Rueda Hernández, 2022).

Mientras que en su libro Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional, plasma como el clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos, de modo que se introducen cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (Molina, 2014).

Marco Legal

En Colombia, los parámetros para la contratación de personal están consagrados en el Código Sustantivo del Trabajo, Ley 2663 de 1950. En él, se especifican las condiciones laborales de aquellos que están siendo empleados bajo diferentes modelos de contratación, “la finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”. (art. 1) (Rueda Hernández, 2022)

Los soportes legales, que constituyen el marco para el abordaje del diplomado y demuestran sus requisitos y restricciones para el desarrollo de los resultados; básicamente la investigación que está focalizada en el plan de mejora para la selección de personal del cargo agente bilingüe de servicio al cliente en la empresa Foundever de Colombia S.A. Este en consecuencia debe regirse además del marco constitucional, por las normas y competencias vigentes actuales.

En Colombia se cumple con lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El marco del documento se traza en la Matriz legal de requisitos presentada es:

Artículo Aplicación en el trabajo (diplomado). El derecho al trabajo, está consagrado en la Constitución Política de Colombia como un derecho de carácter fundamental y de igualdad.

Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 16: Toda persona tiene derecho a realizar sus expectativas y aspiraciones, lo que implica el libre desarrollo de su personalidad, sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico.

Artículo 26: Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. Para conocer el soporte jurídico desde nuestra constitución política como carta magna de nuestra jurisprudencia laboral, Decreto Ley 4108, 2011. Por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo.

Artículo 1: define: “El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones”. Por tanto, el Min. Del Trabajo es la cabeza del sector trabajo. (Decreto 1072, 2015). Las sentencias hacen parte de la aplicación de nuestra normatividad y cuando se debe decidir sobre la protección de un derecho en este caso del trabajo y en consonancia ante otros derechos como la igualdad, por ejemplo.

Sentencia T-463 de 1996. Sobre la igualdad. La Corte precisó que las entidades, tanto estatales como privadas, pueden instaurar requisitos de ingreso en un proceso de selección, toda vez que sea razonable, y no involucre discriminaciones injustificadas entre individuos, y sea equitativo según las finalidades que con ellos se buscan. Hay que tener en cuenta que, según esta sentencia, “ninguna autoridad pública o privada puede exigir de quienes aspiran a un cupo o puesto académico, o a un cargo, condiciones que resulten contrarias a la razón o a la naturaleza humana”, Sentencia T-463.

Corte Constitucional en la Sentencia 1-1266 de 2008 Criterios de selección de personal para acceder a un cargo público frente al derecho a la igualdad y los criterios de selección de personal: “proceso de selección de personal-Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan”. El modelo de selección de personal debe estar plenamente establecido en una organización empresarial y a través de ella guiarse.

Decreto 256 de 1994 “Por el cual se reglamenta el decreto-ley número 1222 de junio 28 de 1993 y se dictan otras disposiciones”.

Artículo 2: El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo.

Artículo 11: El cual inicia con la convocatoria y divulgación para la aplicación de un concurso para un determinado puesto o vacante de un empleo, dicta el curso a seguir de acuerdo con las etapas o fases que se requieren para un apropiado proceso de selección.

Artículo 23: Hace referencia a las pruebas o instrumentos de selección. Entonces se puede precisar que la Selección de Personal es un proceso relevante en una organización, ya que al realizar una buena gestión la empresa da cumplimiento a su proyección de crecimiento, la necesidad se manifiesta debido a que las empresas requieren contar con el talento humano apropiado para realizar sus actividades, procesos y procedimientos. De forma que se puede determinar como un conjunto de procesos elaborados por profesionales de diferentes áreas, logrando integrar la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano.

Metodología de la Investigación

Para el evaluar y analizar los factores que motivan la deserción de agente bilingüe de servicio al cliente en la empresa Foundever de Colombia S.A., se revisara los datos de otros informes argumentando a través de una investigación de campo a los agentes bilingües si estos factores son los causantes de la deserción.

Se toman los principales factores identificando aquello involucrados con la deserción de agentes bilingües proporcionado por el departamento de recursos humanos de Foundever de Colombia S.A.

Para identificar los factores involucrados con la deserción de agentes bilingüe antes de los 90 días se hizo una encuesta, analizado e interpretados sus resultados.

Esta investigación es de tipo exploratorio con línea de investigación proyecto aplicado a recursos humanos y metodología analítica con enfoque cuantitativo. La población de nuestra investigación serán los agentes bilingües con sede en Barranquilla con una muestra de 50 empleados, como instrumento de investigación se tiene información primaria la suministrada por el departamento de recursos humanos en Foundever de Colombia S.A., como información secundaria se revisarán los otros informes realizado a la problemática de estudio, tomados de google academic, para el diseño de la encuesta se creara una serie preguntas en google form y el tratamiento de la información se hará por medio de Microsoft Excel finalmente su presentación por medio de graficas de tortas y de barras. Aspectos Administrativos: recursos humanos se distribuye así: 5 investigadores estudiantes de la institución, personal docente, jurado, director del proyecto. Recursos Económicos: costo total del proyecto es de \$ 1.239.000 por los 5 estudiantes investigadores para un total de \$6.195.000.

Diseño de la Investigación

En la siguiente tabla se presentan las variables que se identificaron para la investigación

Tabla 1

Variables del proceso

Tipo de investigación	Exploratorio
Línea de investigación	Proyecto aplicado a recursos humanos
Enfoque	Cuantitativo
Población	Agentes bilingües con sede en Barranquilla
Muestra	Aleatoria de 50 colaboradores
Instrumentos de recopilación	Google academic
Técnicas	Encuesta
Herramienta	Google form Microsoft Excel
Recursos didactas	computadora, celular, medio digital

Nota: La tabla 1 muestra las variables del proceso en el diseño de la investigación. Fuente: elaboración propia

En la tabla 1 se identifican las variables del proceso como el tipo de investigación, la línea de investigación, las herramientas utilizadas, la población que cuenta el grupo de investigadores para la empresa Foundever de Colombia S.A. La población manejada para la investigación es finita y accesible y cabe resaltar que para los investigadores se requiere de toda la población para llevar a cabo el estudio. Las técnicas para el procesamiento y análisis de datos, se realiza la revisión de todos los instrumentos aplicados. El instrumento programa Microsoft Excel para tabulación de información. Determinar y calcular los datos estadísticos de la información organizada. Publicación de los datos obtenidos por a través de los instrumentos de medición.

En la tabla 2 se presenta el presupuesto invertido en la investigación para llevar a cabo en su totalidad las encuestas.

Tabla 2

Presupuesto para encuesta

PRESUPUESTO		
RECURSOS	CODIGO	COSTO TOTAL (\$)
5 estudiantes	101007_2.	\$6.195.000

Nota: La tabla 2 muestra los recursos invertido en la investigación. Fuente: elaboración propia

Tabla 2 se presenta a cada uno de los investigadores que intervinieron en este proceso. Recursos humanos se distribuye así: 5 investigadores estudiantes de la institución, personal docente, jurado, director del proyecto.

Resultados de la investigación

A continuación, los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la muestra obtenida de la empresa Fundever de Colombia S.A.

Tabla 3

Resultados

Selección su edad	Elija su nivel de inglés	Tiempo laborando con fundever	Como se siente con el puesto de trabajo desempeñado en fundever ?	Conoces sus funciones a desempeñar en el cargo de agente al servicio al cliente ?	Considera proporcional el salario recibido por el puesto desempeñado en	Como considera el ambiente laboral durante su tiempo trabajando en fundever?	Cual de las siguientes opciones considera como el motivo que lo impulse a renunciar
18-24 años	Medio	Entre 30 a 60 días	Mas o menos	Si. Conozco las funciones	Si	Aceptable	Bajo salario, horarios complicados, ambiente laboral difícil, otras ofertas de empleo aún con inferior salario y más
25-30 años	Avanzado	Entre 60 a 90 días	Mas o menos	Si. Conozco las funciones	Si	Agradable	Horarios complicados, Ambiente laboral difícil
25-30 años	Avanzado	Entre 30 a 60 días	Mas o menos	Si. Conozco las funciones	Si	Aceptable	Bajo salario, Horarios complicados, Ambiente laboral difícil, Dificultades del puesto de trabajo
Mayor a 35 años	Medio	Entre 30 a 60 días	A gusto	Si. Conozco las funciones	Si	Aceptable	Otras ofertas de empleo aún con inferior salario y más flexibilidad de tiempo
25-30 años	Avanzado	Entre 60 a 90 días	Mas o menos	Parcialmente conozco las funciones	Si	Tolerable	Ambiente laboral difícil
18-24 años	Medio	Entre 30 a 60 días	Mas o menos	Parcialmente conozco las funciones	Si	Aceptable	Horarios complicados
25-30 años	Avanzado	Entre 60 a 90 días	Mas o menos	Si. Conozco las funciones	Si	Tolerable	Ambiente laboral difícil
18-24 años	Medio	Entre 60 a 90 días	A gusto	Si. Conozco las funciones	Si	Aceptable	Horarios complicados, Ambiente laboral difícil
25-30 años	Medio	Entre 30 a 60 días	Mas o menos	Parcialmente conozco las funciones	Si	Aceptable	Horarios complicados, Ambiente laboral difícil
25-30 años	Avanzado	Entre 60 a 90 días	Mas o menos	Parcialmente conozco las funciones	No	Aceptable	Bajo salario, Horarios complicados
25-30 años	Medio	Entre 60 a 90 días	A gusto	Parcialmente conozco las funciones	No	Aceptable	Bajo salario, Horarios complicados

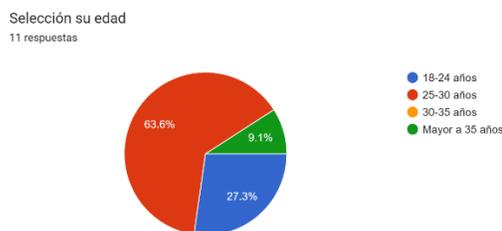
Nota: La tabla 3 arroja los resultados de la encuesta. Fuente: elaboración propia

En la tabla número 3 se evidencia los resultados de la encuesta realizada.

La muestra de la población de la muestra es de 60 para realizar las encuestas y por decisión de los investigadores se toma en su totalidad de manera aleatoria y poder cumplir con un rango específico de los encuestados.

Figura 1

Composición de edades en el personal de la empresa Fundever de Colombia S.A.

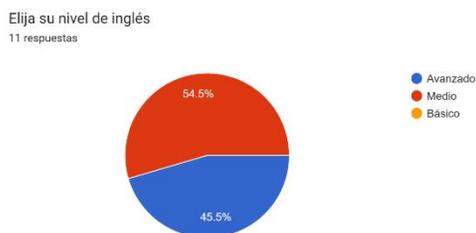


Fuente: elaboración propia

Destaca la importancia del hecho de que el 63.6% de los colaboradores de la empresa se encuentran en el rango de edades comprendido entre 25 y 30 años. Este aspecto es crucial, dado que la mayoría de ellos son jóvenes y adultos que están experimentando su primera incursión laboral. Esta condición podría ser una de las posibles razones detrás de la tasa de deserción, destacando la necesidad de implementar estrategias que fomenten la retención y el compromiso en este segmento de la fuerza laboral.

Figura 2

Niveles de inglés de la empresa Fundever de Colombia S.A.

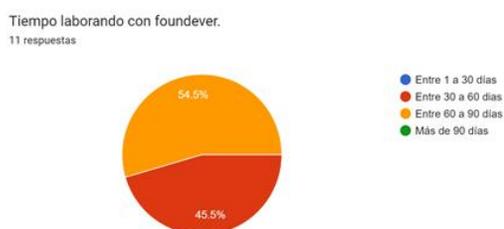


Fuente: elaboración propia

Con un 54.5% de los colaboradores de la empresa que poseen un nivel medio de inglés y un 45.5% con un nivel avanzado, se establece un sólido estándar que contribuye a la calidad aceptable de nuestros servicios operativos. Este equilibrio en las habilidades lingüísticas respalda la prestación del servicio a nuestros clientes.

Figura 3

Antigüedad del personal de la empresa Fundever de Colombia S.A.



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la encuesta realizada, se observa que el 54.5% del personal ha estado empleado en la empresa durante un periodo de 60 a 90 días. Este lapso de tiempo se destaca como el periodo crítico en el que se manifiesta el fenómeno de deserción, con la posibilidad de que los empleados tomen la decisión de renunciar después de este periodo.

Figura 4

Conocimiento de funciones a desempeñar en el cargo

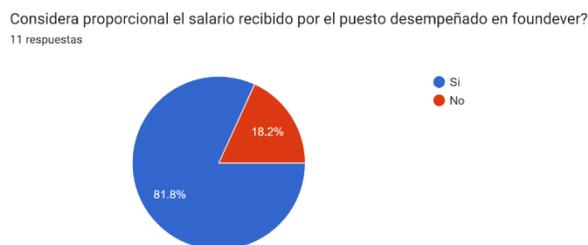


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la encuesta realizada, que más de los encuestados tiene conocimiento de sus funciones, esto quiere decir a primera impresión que los procesos de inducción en el tema operativo cumplen con su función de adentrar al personal a su labor diaria.

Figura 5

Percepción de salario



Fuente: elaboración propia

La percepción del salario acorde a lo desempeñado se encuentra en un 81,8% de aceptación por parte de los empleados, aunque en algunos casos este puede ser un causal de deserción, la gráfica indica que este no es un motivo de descontento laboral.

Figura 6

Apreciación del ambiente laboral

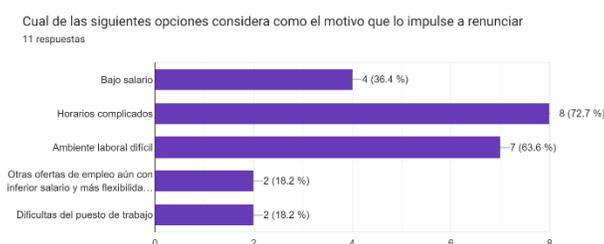


Fuente: Elaboración propia

El 72.7% de los empleados percibe el ambiente laboral como aceptable, lo que podría considerarse como un factor que influye en la deserción del personal en el periodo de 60 a 90 días de empleo en la empresa, el porcentaje de agradable y tolerante pueden aumentar con nuevas estrategias de parte del área de gestión humana en colaboración de gerencia y todo el personal.

Figura 7

Posibles causas de renuncia



Fuente: elaboración propia

La figura 7, permite dimensionar aquellos factores que puede generar la renuncia al puesto de trabajo, la mayoría de los call center trabajan por turnos lo que hace largas y extenuantes las jornadas, siendo los horarios complicados ese mayor indicador con un 72,7% del resultado final, sin dejar de lado el ambiente laboral difícil como se analiza en la gráfica anterior como un foco principal.

Se analizaron los factores involucrados con la deserción de agentes bilingüe, identificando lo siguiente: la edad temprana, el nivel de inglés medio, la percepción del clima laboral y los horarios de trabajo pueden ser causas fundamentales de la deserción del personal,

presentando falencias principales en el proceso de selección y las estrategias de acompañamiento y sentido de pertenecía de los líderes de procesos hacia la gestión.

Se propone las siguientes estrategias de compensación que permitan reducir la deserción de agentes bilingües:

Programa de integración mejorado

Implementar un programa de integración más sólido que brinde a los nuevos empleados la información y el apoyo necesarios para adaptarse al entorno de trabajo.

Feedback continuo

Establecer un sistema de feedback continuo durante los primeros 90 días para abordar cualquier problema o inquietud que pueda surgir antes de que se convierta en un motivo de deserción.

Revisión de procesos de contratación

Evaluar los procesos de contratación para asegurarse de que estén alineados con las necesidades y expectativas de los candidatos, y que se seleccione a las personas adecuadas para el rol.

Desarrollar estrategias de retención para el segmento joven

Dada la alta proporción de empleados entre 25 y 30 años, se recomienda implementar programas específicos para este grupo, como mentorías, desarrollo profesional y actividades que fomenten la conexión con la empresa. Pausas activas dinámicas y lúdicas para sacar al personal de la rutina diaria del trabajo. Disfrutar del día familia al que tienen derecho dos veces al año y puedan tener ese descanso diferente al festivo, charlas motivacionales, apoyo estudiantil y

universitario para el trabajador, tortas de cumpleaños, paseo familiar, días remunerados, bonos Sodexo.

Mejora en los procesos de evaluación

Desarrollar preguntas que evalúen no solo las habilidades técnicas, sino también los valores y la motivación del candidato. Ampliar el tiempo dedicado a las entrevistas para permitir una comprensión más profunda del candidato.

Estrategias de retención

Estudiar la posibilidad de un programa de integración sólido para nuevos empleados, ofreciendo información detallada sobre la cultura de la empresa, expectativas y recursos disponibles. Establecer programas de mentoría para nuevos empleados, asignando a un empleado experimentado como mentor para facilitar la adaptación.

Comunicación interna

Mejorar la comunicación entre los departamentos, especialmente entre reclutamiento y operaciones, para garantizar una comprensión clara de los requisitos del trabajo. Establecer líneas de mando para identificar donde se está presentado el cuello de botella con la rotación del personal.

Incentivos y beneficios

Evaluar la efectividad de los incentivos y beneficios ofrecidos a los nuevos empleados y ajustarlos según las preferencias y necesidades identificadas.

Al implementar estas recomendaciones, la organización puede mejorar la retención del personal en los primeros 90 días, creando una experiencia más positiva y estableciendo una base sólida para el éxito a largo plazo.

Estos incentivos deben evaluarse para que se presente dentro del tiempo indicado.

Programa de compensación

Las compensaciones tienen como objetivo motivar e incentivar los buenos resultados de los colaboradores de Foundever de Colombia S.A.

Como base está el sueldo fijo el cual se pagará por el desarrollo del puesto de trabajo, seguido los beneficios sociales por el compromiso de con la empresa para culminar con los bonos por excelencia del puesto que serán medidos por el rendimiento en su atención.

El sueldo será pagado cada corte quincenal. Los beneficios sociales como afiliación a gimnasio tendrán un porcentaje de 50% que aporta la empresa. Los bonos serán un porcentaje según el sueldo devengado para la meta cumplidas 10% extra por metas individuales cumplidas entre el 85% a 100% de los objetivos determinado para el puesto, 20% extra por meta cumplida en la gestión por equipo 85% a 100%; 10% extra por meta cumplida en la gestión por equipo entre 60% - 84%.

De este modo un grupo velará por los intereses de su miembro ya que de estas metas en común obtendrán su porcentaje extra. Los bonos de las metas individuales serán pagados cada 30 días o en la segunda quincena después del reporte generado por los supervisores. Los bonos por metas de equipo, se pagarán cada trimestre según el cumplimiento trazado.

Otra estrategia de compensación es nombrar al empleado del mes que obtendrá un bono de cien mil pesos que disfrutará con su familia. Este empleado del mes debe cumplir con unos requisitos como es ser puntual, cumplir la meta, no presentar ausentismo, ser buen compañero, buen colaborador, buena presentación personal, buena atención al cliente y se le hace efectivo en el pago de su quincena. Si algunos de estos factores no cumplen no será premiado. Esto contara con el visto bueno de su jefe inmediato.

Tabla 4

Tabla de compensación

Compensación	Objeto de la compensación	Porcentaje a pagar	Criterio de pago
Sueldo fijo	Desarrollo del puesto laboral	100% devengado en el mes	Pagado quincenalmente.
Beneficio social extra afiliación plan de gimnasio.	Compromiso y fidelidad con la empresa	50% pagado por la empresa	Pagado en la segunda quincena de cada mes
Bono 1	Metas individuales	10% extra del total devengado mensualmente por cumplir metas entre el 85% al 100%	Pagado en la segunda quincena de cada mes
Bono 2	Metas por equipos	20% extra del total devengado mensualmente por cumplir metas grupales entre el 85% al 100%	Pagados trimestralmente
		10% extra del total devengado mensualmente por cumplir metas grupales entre el 60% al 84%	

Nota: La tabla 4 presenta la compensación de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia

El programa de compensación pretende mitigar la deserción en los primeros 90 días después de ocupar el puesto laboral en la empresa Foundever de Colombia S.A.

Con el plan de compensación más bonos individuales, mas bonos por equipo se canaliza la meta para que el empleado logre satisfacer sus necesidades económicas del mismo modo como se cumplen los objetivos de la empresa.

Con los bonos individuales se pretende que el empleado cumpla sus labores buscando no el 100% de sus actividades sino brindando un extra de esfuerzo que será compensado.

Con los bonos por equipo se pretende incentivar al equipo velando por los intereses generales de quienes los integran de modo que se motiven unos con otros

La compensación beneficio social pretende que los empleados logren canalizar el estrés causado laboralmente con actividad deportiva, mejorando el bienestar y ambiente laboral.

Conclusiones

En resumen, la elevada tasa de deserción laboral en Foundever, especialmente entre los agentes bilingües de servicio al cliente en los primeros 90 días, no es un fenómeno único, sino una problemática generalizada. La investigación busca identificar, analizar y evaluar las causas subyacentes para mejorar los procesos de selección de personal, el ambiente laboral y los incentivos, con el objetivo de reducir la deserción. Esta estrategia no solo busca evitar los costos asociados con nuevos reclutamientos, sino también fortalecer la relación con el cliente y consolidar la credibilidad de la empresa.

En conclusión, los resultados revelan que la composición demográfica de empleados entre 25 y 30 años, destaca como un posible factor influyente en la deserción, indicando la necesidad de estrategias específicas para retener y comprometer a este segmento. Además, el equilibrio en las habilidades lingüísticas, con un 54.5% de nivel medio y un 45.5% avanzado en inglés, contribuye a la calidad de los servicios. El periodo crítico de deserción se sitúa entre 60 y 90 días, señalando la importancia de intervenciones tempranas. Aunque la percepción del salario y las funciones laborales son generalmente aceptadas, el ambiente laboral y los horarios de trabajo surgen como áreas de mejora, con el 72.7% de los empleados percibiéndolos como factores influyentes en la deserción. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para desarrollar estrategias de retención y mejorar la experiencia laboral en la empresa.

Es importante resaltar que la investigación y análisis de la situación de la empresa Fundever de Colombia S.A. ha presentado la realidad de las empresas de este entorno entendiendo que aunque su principal función es un servicio óptimo en ocasiones se pueden estar vulnerando procesos para obtener el mejor capital humano, esto genera desde un reprocesos y

deserción hasta un impacto frontal contra el presupuesto de la empresa, es por esto importante mejorar las relaciones de los trabajadores y su ambiente laboral, creando espacios de fortalecimiento de las relaciones y la comunicación asertiva, aplicar capacitaciones de habilidades blandas, enfocadas en el manejo del estrés y el tiempo de trabajo y creando esquemas de bonificación para fidelización y permanencia del personal en la empresa.

Recomendaciones

La deserción laboral identificada en la empresa Fonundever se da de manera voluntaria en el cargo de agentes bilingües de servicio al cliente por los casos de la edad temprana, el nivel de inglés medio, la percepción del clima laboral y los horarios de trabajo, de igual manera falencias en el proceso de selección, acompañamiento y sentido de pertenecía de los líderes de procesos hacia la gestión.

En el recorrido de la investigación se construyeron fundamentos teóricos de algunos autores que hablaban de la deserción laboral, el clima organizacional y las compensaciones para los trabajadores.

Por lo anterior se recomienda que gestión humana, junto con los demás líderes de procesos se diseñen estrategias para la satisfacción del empleado en la parte personal, motivacional y laboral que un solo conjunto hacen parte del clima organizacional, como es el respeto, tolerancia, honestidad y de un buen trabajo en equipo.

Se propone la ejecución de estudios que indaguen el grado de satisfacción de los empleados, las condiciones laborales y de contratación, esto permitirá establecer las variables que más se relacionan con la deserción laboral y poder establecer oportunidades de mejora organizacional que apunten a la prevención y mitigación de la problemática presentada.

Implementar mecanismos de jornadas laborales rotativas semanal o quincenal, sin afectar el buen servicio que presta la compañía, así como el trabajo remoto, para dinamizar los periodos de descanso y la rutina de trabajo.

La empresa puede aprovechar algunas herramientas como incentivos no monetarios y monetario o compensación, que permita brindar al empleado tranquilidad, atendiendo

preocupaciones como el bienestar de su familia. Ese tipo de compensación puede disminuir la intención de querer abandonar el puesto de trabajo como agente bilingüe del servicio al cliente.

Existen además otros factores que motivan al colaborador para fortalecerlos se pueden tomar algunas estrategias como: los programas de compensación, bonificaciones, día de la familia, integración con todos los empleados, programa del empleado del mes, el cual todo esto debe llevarlo a cabo gestión humana.

Referencias Bibliográficas

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

García Solarte, M. (2009). clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual cuadernos de administración. Cali Colombia: universidad del valle.

Góngora, A. M. (2023). Deserción del personal y la gestión del talento humano en los call centers de la ciudad de Barranquilla. Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa.

Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28).

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240).

Molina, E. M. (7 de 13 de 2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional.

Rueda Hernández, D. M. (2022). Factores de riesgos laborales que inciden en la deserción laboral profundizado en un call center bilingüe de Bogotá. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Apéndices

Apéndice A.

Encuesta

Seleccione su edad

- a. 18 a 24 años,
- b. 25 a 30 años,
- c. 30 a 35 años,
- d. mayor de 35.

Elija su nivel de inglés

- a. Avanzado
- b. Medio
- c. Malo

Tiempo laborado con Foundever

- a. Entre 1 a 30 días, entre 30 a 60 días, entre 60 a 90 días, más de 90 días.

¿Conoce sus funciones a desempeñar en el cargo de agente al servicio al cliente?

- a. Si, conozco las funciones
- b. Parcialmente conozco las funciones
- c. Poca claridad de mis funciones
- d. Desconozco mis funciones.

¿Considera proporcional el salario recibido por el puesto desempeñado?

- a. Si
- b. No

¿Cómo considera el ambiente laboral durante su tiempo laborando en Foundever?

- a. Agradable
- b. Aceptable
- c. Tolerante
- d. Desagradable.

¿Cuál de las siguientes opciones considera como el motivo que lo impulse a renunciar?

- a. Bajo salario
- b. Horarios complicados
- c. Ambiente laboral difícil
- d. Otras ofertas de empleos con inferior salario y más flexibilidad
- e. Dificultada en puesto de trabajo.