

SÜMAT

Diseño de estrategias para disminuir la rotación temprana del personal operativo en las diez campañas estratégicas de Konecta (Bconnect Services SA de CV)

**Informe Final Consultoría Empresarial
20230726010114**

**Leidy Yohana Muñoz Lopera
Estudiante**

Mg. Carolyn Diaz García

Director Del Proyecto

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, Abril de 2024**

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN.....	7
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
Contexto Empresarial.....	8
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	9
Identificación del Problema.....	10
FASE PLANEACIÓN.....	11
Justificación	11
Objetivos del Proyecto	12
Alcance del Proyecto.....	13
Marco de Referencia.....	14
Metodología de la Consultoría	16
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	20
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	20
Seguimiento Gerencial.....	22
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	22
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	26
Productos Finales	26
Lecciones Aprendidas	27
Recomendaciones para la Gerencia.....	28
REFERENCIAS	30
Datos de Registro de Consultores del proyecto	31
ANEXOS	33

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto.....	14
Tabla 2. Matriz RACI del proyecto.....	19
Tabla 3. Matriz Marco Lógico.....	23
Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría	26



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	10
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	13
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	17
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	19



Resumen Ejecutivo

El presente informe detalla el desarrollo de la consultoría llevada a cabo en la empresa Konecta (Bconnect Services SA de CV), específicamente centrada en la problemática de la rotación temprana del personal operativo, especialmente en las 10 campañas más estratégicas. El objetivo principal fue diseñar estrategias destinadas a reducir esta rotación, esperando tener un impacto positivo en la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Para lograrlo, se estableció un alcance que abordó la identificación y análisis de los factores que contribuyen a la rotación temprana del personal, y este proceso permitió analizar en profundidad las razones por las que los colaboradores abandonaron la compañía. Posteriormente, se diseñaron medidas de retención personalizadas, alineadas con las causas identificadas, acompañadas de un detallado plan de trabajo y cronograma de actividades para su implementación. Finalmente, se realizó la divulgación del plan de trabajo, subrayando la participación crucial de los líderes de la organización en este proceso.

Los resultados obtenidos se respaldan en prácticas efectivas observadas durante la consultoría, como la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la participación de líderes, incluyendo gerentes y directores. Además, se resalta el aprendizaje bidireccional tanto para el consultor como para la empresa como un elemento clave. A pesar de los logros, se identificó una oportunidad de mejora relacionada con la consolidación de la información vinculada a la rotación temprana del personal, este proceso se percibió como tedioso debido a la falta de un sistema centralizado en la empresa, dispersando la información en los computadores individuales del equipo de recursos humanos y en registros operativos. Se confía en que los datos analizados sirven como punto de partida para la propuesta estratégica de SÜMAT, buscando mejoras significativas en la organización y en la retención del talento.

Palabras clave: Rotación, Talento Humano, organizaciones, consultoría.

Abstract

This report details the development of the consultancy carried out at Konecta (Bconnect Services SA de CV), specifically focused on the issue of early turnover of operational staff, especially in the top 10 most strategic campaigns. The main objective was to design strategies aimed at reducing this turnover, with the consequent positive impact on employee satisfaction and commitment.

To achieve this goal, a scope was established that addressed the identification and analysis of factors contributing to early staff turnover. This process allowed for a thorough analysis of the reasons leading employees to leave the company. Subsequently, personalized retention measures were designed, aligned with the identified causes, accompanied by a detailed work plan and schedule of activities for implementation. Finally, the dissemination of the work plan was carried out, emphasizing the crucial involvement of organizational leaders in this process.

The results obtained are supported by effective practices observed during the consultancy, such as effective communication, collaborative work, and active participation of leaders, including managers and directors. Additionally, the bidirectional learning, both for the consultant and the company, is highlighted as a key element. Despite the achievements, an opportunity for improvement related to the consolidation of information related to early staff turnover was identified. This process was perceived as cumbersome due to the lack of a centralized system in the company, dispersing information on individual computers of the human resources team and in operational records. Despite this opportunity, it is trusted that the analyzed data serves as a starting point for the strategic proposal of SUMAT, seeking significant improvements in the organization and talent retention.

Keywords: Rotation, Human Talent, organizations, consulting

Diseño de estrategias para disminuir la rotación temprana del personal operativo para el Top 10 de las campañas más estratégicas dentro de la compañía.

Introducción

En este documento, el lector encontrará un completo análisis y propuestas estratégicas que tienen como objetivo abordar la preocupante problemática de la alta rotación de personal en Konecta (Bconnect Services SA de CV) a través de estrategias de consultoría llamada SÚMAT que tiene como propósito el diseño de acciones que conlleven a disminuir la rotación temprana del personal operativo para el Top 10 de las campañas más estratégicas dentro de la compañía. La empresa ha experimentado una creciente tasa de colaboradores que abandonan sus puestos en un corto período, lo que ha afectado negativamente la estabilidad y el rendimiento general de la compañía, generando pérdida de talento, conocimiento interno y recursos financieros considerables. La propuesta se enfoca en identificar aquellas campañas u operaciones con mayor relevancia en la estrategias de la compañía, para analizar los posibles factores o causas de la rotación de personal, para luego diseñar e implementar acciones que disminuyan el indicador. Para esto se hará una segmentación detallada de los momentos específicos en los que se registra el mayor porcentaje de rotación, y luego se analizarán los datos fundamentales que permitirán comprender mejor los factores que contribuyen a la alta rotación y se facilitará la implementación de estrategias efectivas para abordar este problema con enfoque y precisión.

Fase Formulación del Problema

La empresa en los últimos meses ha experimentado una creciente tasa de colaboradores que abandonan sus puestos en un corto período, lo que ha afectado negativamente la estabilidad y el rendimiento general de la compañía, generando pérdida de talento, conocimiento interno y recursos financieros considerables. La alta rotación, especialmente en el personal operativo representa una tasa mensual del 38.58%, en algunas campañas, lo cual ha sido identificada como una oportunidad de mejora. El problema afecta tanto a recursos humanos, al impedir la integración y sentido de pertenencia de los nuevos talentos, como a los aspectos financieros, por los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos talentos y a la reducción de la rentabilidad. En virtud de lo anterior, a través de esta consultoría, se pretenden realizar un análisis detallado y presentar las

estrategias con acciones para abordar el desafío de alta rotación de personal en el Contact Center de Konecta (Bconnect Services SA de CV) en Ciudad de México, enfocado en comprender y mejorar la experiencia laboral de los colaboradores, promoviendo la retención del talento y un ambiente laboral satisfactorio y comprometido. Se busca elevar la calidad del servicio al cliente y aumentar la competitividad de la empresa, reconociendo la importancia de valorar y motivar a los colaboradores para alcanzar nuevas metas y mantenerse como empresa líder en el sector.

Contexto Empresarial

Konecta es una destacada multinacional que ofrece soluciones de Customer Experience en más de 24 países y tres continentes, contando con un equipo de más de 130,000 personas que operan en más de 30 idiomas. Su enfoque se basa en la adaptación a cada país y cultura, proporcionando soluciones personalizadas que van desde servicios de Customer Management hasta consultoría y tecnología. Desde su fundación en España en 1999, ha experimentado un impresionante crecimiento global, consolidando su presencia en México en 2017 a través de una co-inversión con Grupo CIE para adquirir Bconnect. La empresa ha mantenido su compromiso con la calidad y el profesionalismo en la prestación de servicios y ha expandido su presencia en México, conectando a más de 7,200 talentos en 4 centros de trabajo en la Ciudad de México y otros estados.

La misión de Konecta es mejorar la relación entre sus clientes y sus públicos objetivos mediante soluciones innovadoras y tecnológicas para optimizar sus operaciones y brindar una experiencia de cliente única. Su visión es consolidarse como líderes globales en servicios de outsourcing y contact center, destacando por su excelencia en la atención al cliente, la eficiencia operativa y el compromiso con la innovación. Los objetivos estratégicos incluyen un crecimiento agresivo de su base de clientes, maximizar la eficiencia operativa y contar con el mejor equipo altamente comprometido. La estructura organizacional está diseñada para asegurar una eficiente gestión y coordinación de las diversas áreas de la empresa, con un CEO Regional liderando la visión estratégica y directores especializados en finanzas, talento humano, tecnología, ventas, operaciones y soporte estratégico.



Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

En la actualidad, la gestión del talento humano en la Compañía se encuentra en proceso de desarrollo de estrategias integrales a lo largo de todo el ciclo de vida de los colaboradores, desde la fase inicial de atracción hasta la etapa de retiro. En este contexto, la Dirección de Talento Humano es crucial para supervisar funciones, como la atracción de talento, la gestión de compensaciones, la administración de nómina, las relaciones laborales, la interacción con sindicatos, el fomento del desarrollo profesional, la implementación de programas de formación continua, el bienestar laboral y la comunicación interna. Con el propósito de mitigar los desafíos relacionados con la alta rotación de personal, desde Talento humano se ha implementado el programa Enjoy, el cual ofrece diversas iniciativas con el objetivo de retener a los colaboradores. Entre estas estrategias se destaca "Elite", que se orienta a reconocer y premiar a los mejores, Quinceños, una iniciativa que busca celebrar la lealtad de aquellos con trayectorias prolongadas en la organización. Además, se establecieron los "Días K", jornadas temáticas mensuales, y el programa "Satélite", diseñado para reconectar con los colaboradores que renunciaron voluntariamente. Pero, pese a estos esfuerzos, persiste la preocupación por los índices de rotación, evidentes en el personal operativo, como en los asesores telefónicos, cuya tasa de rotación mensual alcanza un 38.58 % en ciertas campañas, lo que complica considerablemente el logro de las metas organizacionales, la problemática afecta tanto a recursos humanos, al impedir la integración y sentido de pertenencia de los nuevos talentos, como a los aspectos financieros, por los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos talentos, y a la reducción de la rentabilidad. Por lo tanto, junto con la consultoría de SÜMAT, se busca abordar este desafío con un enfoque más preciso y directo en la problemática central, para aplicar acciones concretas que generen impacto y soluciones efectivas, al mismo tiempo que fortalecer las estrategias o iniciativas propuestas definiendo para cada una de ellas, propósitos relacionados con los factores de rotación identificados.

Identificación del Problema

Una vez identificadas las necesidades de intervención, se plantea un problema central que la consultoría abordará, utilizando el árbol de problemas como punto de partida (Ilustración 1). Este diagrama organiza la información mediante un modelo de relaciones causales representado por la figura de un árbol, resumiendo las variables clave que caracterizan la situación problemática: aumento significativo en la tasa de rotación de colaboradores en periodos cortos, al registrar una rotación mensual en el personal operativo específicamente del 38.58% impactando negativamente en la estabilidad y rendimiento general. ¿Cómo diseñar estrategias para disminuir la rotación temprana del personal operativo en las diez campañas estratégicas de Konecta (Bconnect Services SA de CV)?

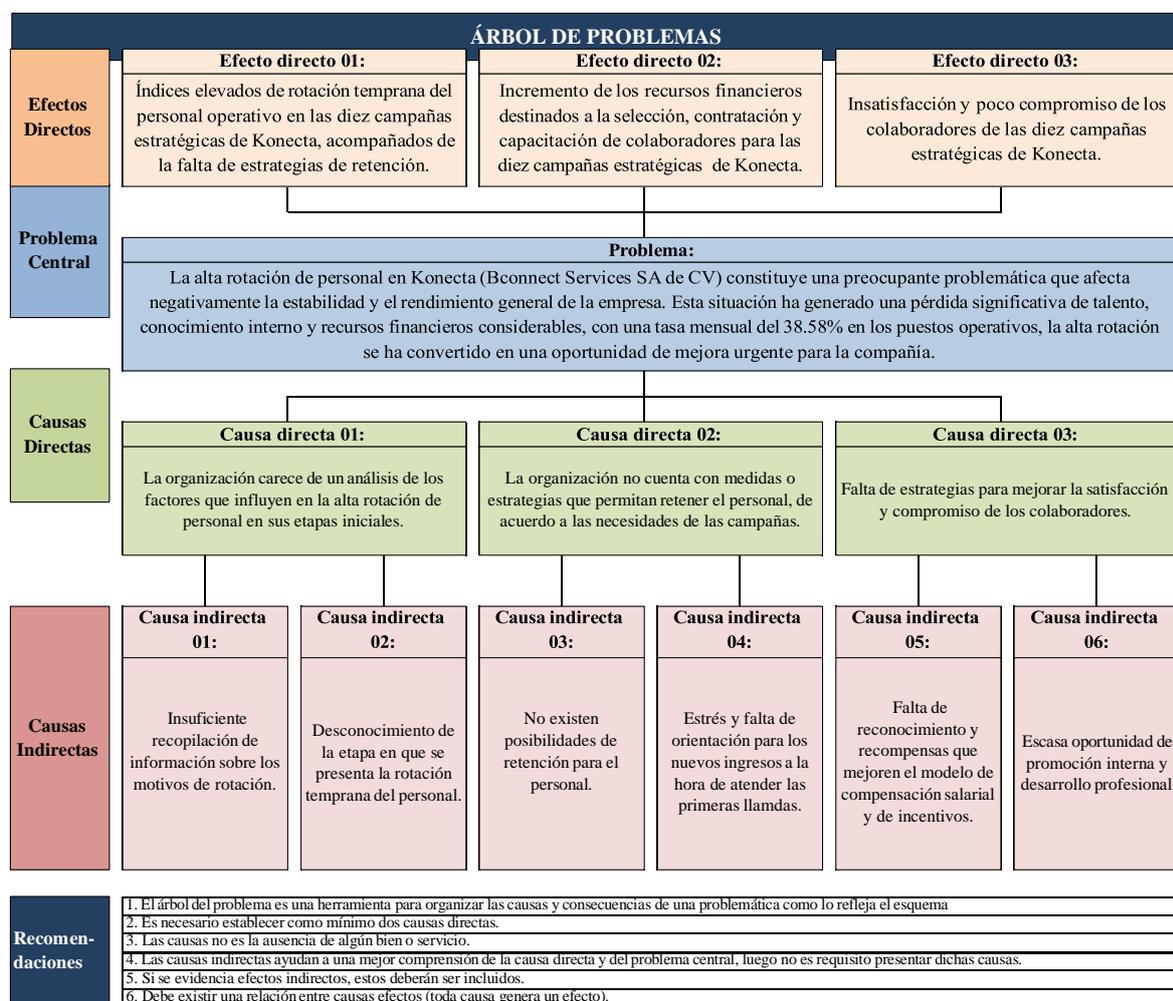


Ilustración 1. Árbol de problemas

Nota: Construcción propia, [2023].}

Fase Planeación

La presente consultoría estará orientada y tiene como objetivo diseñar las estrategias para reducir la rotación temprana del personal operativo en las diez campañas estratégicas de Konecta (Bconnect Services SA de CV).

Justificación

La elevada rotación temprana de personal en Konecta (Bconnect Services SA de CV) constituye un problema de gran preocupación que impacta negativamente en la estabilidad y el rendimiento general de la empresa. Este fenómeno, que es el punto central del presente proyecto de consultoría, tiene diversas raíces clasificadas como causas directas e indirectas.

La primera causa directa se atribuye a la falta de un análisis de los factores que influyen en la alta rotación de personal en sus etapas iniciales, lo que no permite conocer en qué momento se presenta el mayor índice de rotación temprana para poder implementar medidas de acción o estrategias para mitigar el impacto.

La segunda causa está relacionada con la carencia de medidas o estrategias que permitan retener al personal de acuerdo con las necesidades de las campañas. El propósito es retener el talento y evitar que decidan dejar la compañía de manera pronta, lo cual también genera un costo significativo en lo que corresponde al reclutamiento, la selección, la contratación y la capacitación de los nuevos ingresos.

La tercera causa directa se vincula con la falta de estrategias para mejorar la satisfacción y compromiso de los colaboradores, además, de que no existen medidas para intervenir en la rotación, tampoco se cuentan con estrategias que permitan mejorar la satisfacción de los colaboradores, como los programas de reconocimiento o programas de crecimiento profesional, adicional la falta de reconocimiento financiero contribuye a la percepción de que el esfuerzo y la dedicación no se ven reflejados adecuadamente. Es esencial revisar y ajustar la política salarial e implementar incentivos que motiven y reconozcan el desempeño excepcional.

El proyecto de consultoría actual se presenta como una solución integral y eficaz para abordar los factores identificados y sus impactos en el rendimiento de la empresa. A través de esta consultoría, Konecta (Bconnect Services SA de CV) tendrá la oportunidad de

implementar cambios orientados a la retención del talento, optimizando su eficiencia operativa y posibilitando el logro más efectivo y rentable de los objetivos estratégicos. La consultoría propuesta no solo busca corregir los problemas existentes, sino también establecer bases sólidas para un ambiente laboral más saludable y productivo.

Objetivos del Proyecto

La rotación constante de personal crea incertidumbre y desestabilidad en la empresa, afectando a los equipos al perder miembros clave y dificultando los objetivos. La pérdida recurrente de talento y conocimiento es especialmente problemática en una industria competitiva como los Centros de Contacto. Además, la alta rotación implica costos significativos y señala problemas en la cultura organizacional y gestión.

Objetivo General

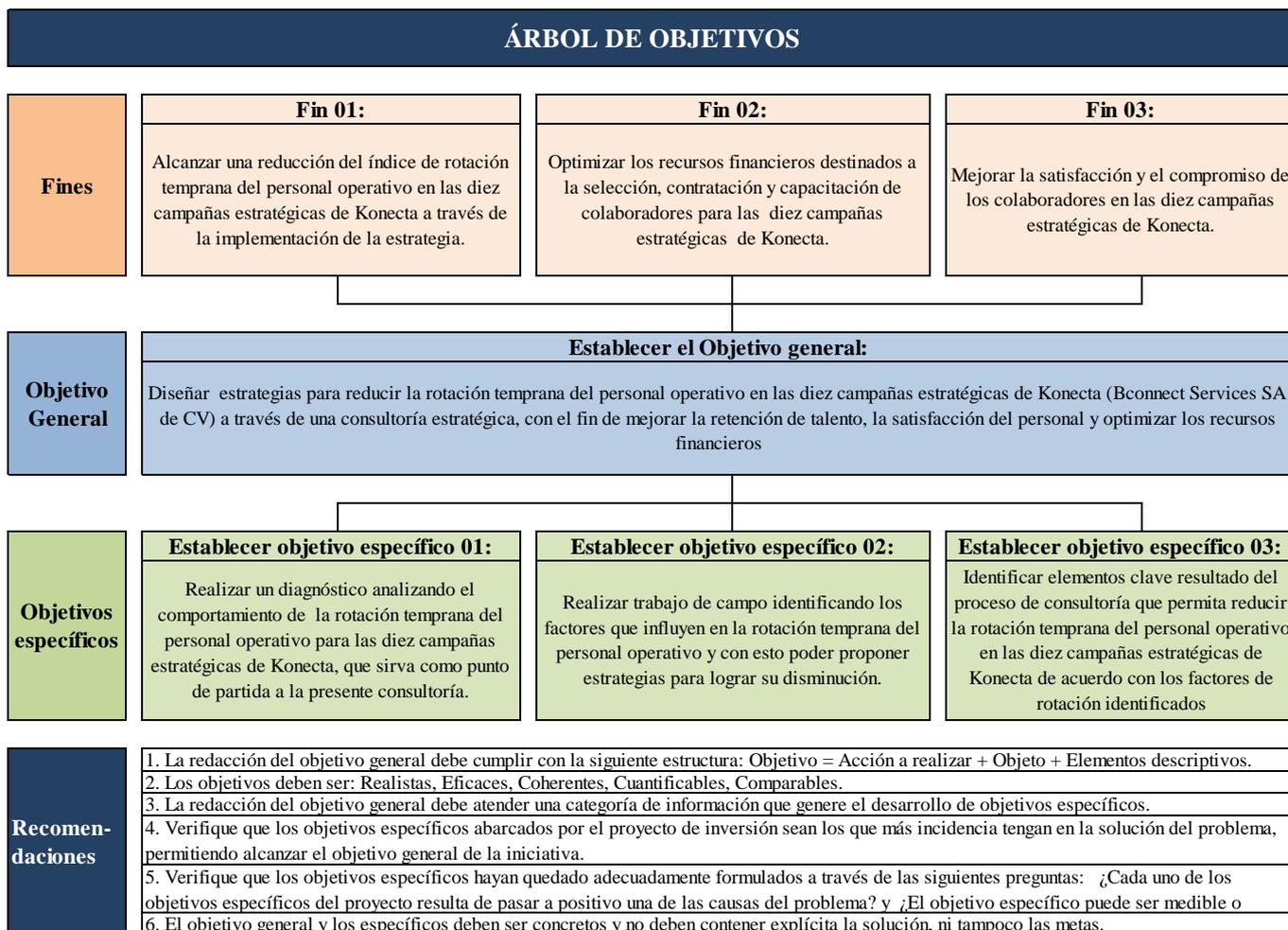
Diseñar estrategias para reducir la rotación temprana del personal operativo en las diez campañas estratégicas de Konecta (Bconnect Services SA de CV) a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la retención de talento, la satisfacción del personal y optimizar los recursos financieros.

Objetivos Específicos

- 1.** Realizar un diagnóstico analizando el comportamiento de rotación temprana del personal operativo para las diez campañas estratégicas de Konecta, que sirva como punto de partida a la presente consultoría.
- 2.** Realizar trabajo de campo identificando los factores que influyen en la rotación temprana del personal operativo y con esto poder proponer estrategias para lograr su disminución.
- 3.** Identificar elementos clave resultado del proceso de consultoría que permita reducir la rotación temprana del personal operativo en las diez campañas estratégicas de Konecta de acuerdo con los factores de rotación identificados.



Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, [2023].

Alcance del Proyecto

El alcance del proyecto es abordar la alta rotación de personal en Konecta (Bconnect Services SA de CV), que está afectando la estabilidad y el rendimiento de la empresa. La tasa mensual de rotación en puestos operativos es del 38.58%, generando pérdida de talento, conocimiento y recursos financieros

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación asociada a la rotación temprana del personal.	A	Matriz DOFA
2	Trabajo en campo.	B	Documento de identificación y análisis de los factores que contribuyen a la rotación temprana del personal.
3	Identificación de elementos clave	C	Documento con los elementos clave identificados.
4	Divulgar y dar a conocer la estrategia y los productos de la consultoría para la reducción de la rotación temprana	D	Documento con el diseño de estrategias para reducir la rotación temprana.
		E	Memorias de la sesión de divulgación
5	Seguimiento Gerencial	G	Acta de Seguimiento 1
		H	Acta de Seguimiento 2

Nota: Construcción propia, [2024].

Marco de Referencia

Para tener una comprensión más clara de los problemas y las áreas en las que se intervendrá, a continuación, se presentan los conceptos clave y los modelos en los que se basa la propuesta de intervención en esta consultoría.

Marco Teórico

Chiavenato (2007), en su libro "Gestión del Talento Humano", plantea que la rotación de personal es el resultado de factores internos y externos que inciden directamente en la actitud y comportamiento de los empleados, ligados a su nivel de satisfacción laboral, relacionado con el grado en que los colaboradores están contentos y satisfechos con sus labores y su entorno de trabajo y cuando los empleados no la satisfacen, es más probable que consideren abandonar la organización, lo que conlleva a un aumento de la tasa de rotación.

La motivación, como impulso interno que lleva a los colaboradores a esforzarse y alcanzar sus objetivos laborales, también es crucial, ya que la falta de motivación o la sensación de no valorarse en el trabajo pueden disminuir la retención de empleados. La productividad, que se refiere a la eficiencia en el desempeño laboral y su contribución al éxito organizacional, se ve afectada negativamente por la insatisfacción y la falta de motivación, lo que repercute en la organización en su conjunto y finalmente, la disciplina laboral, que implica la capacidad de los colaboradores para adherirse a las reglas y procedimientos, es esencial, la ausencia de disciplina laboral puede generar conflictos y desafíos en el entorno laboral, lo que, si no se aborda adecuadamente, puede contribuir aún más a la rotación de personal.

Castro-Escobar, E. S. & Serna-Gómez, H. M. (2016) en este estudio sobre la calidad del empleo en organizaciones de Contact-Center bajo la modalidad de outsourcing en Manizales, Colombia, se sumerge en un marco teórico que aborda de manera integral los conceptos fundamentales de calidad del empleo, los desafíos asociados al outsourcing en la industria de Contact-Center, las dimensiones específicas consideradas en la investigación (como salarios, prestaciones y jornada laboral), la metodología de indicadores compuestos, y la evaluación de resultados tanto objetivos como subjetivos. Además, se profundiza en los factores subjetivos que influyen en la percepción de calidad del empleo por parte de los teleoperadores, tales como la monotonía, la rutina, la transitoriedad y el reconocimiento social del trabajo, y se busca comprender cómo estos aspectos se relacionan con la satisfacción laboral de los empleados, aportando una visión comprehensiva de la situación laboral en este contexto específico y sus similitudes con experiencias en otros países como Argentina y Chile.

Sarmiento y Torres (2017), en su artículo científico “Análisis del clima laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de CallCenter Internacional en la empresa Setel, periodo 2015-2016”, ellos se propusieron entender qué cosas eran las más importantes en el ambiente de trabajo en el departamento de Call Center Internacional de la empresa Setel en México durante los años 2015-2016. Querían saber qué factores influían en cómo se sentían los colaboradores en su trabajo y si eso tenía algo que ver con cuánto disfrutaban su trabajo. Los resultados del estudio mostraron que las condiciones del ambiente de trabajo y cuántas personas se iban de la empresa eran cruciales para que una organización creciera de manera constante. En otras palabras, si las personas se sentían bien en su trabajo y no se iban constantemente, la empresa podía crecer mejor, por eso, llegaron a la conclusión

de que era importante invertir en supervisores para dar a los empleados una mejor retroalimentación.

Zaballa Gomaríz, et al., el procedimiento propuesto en su estudio representa un valioso recurso en esta lucha contra la rotación del personal. Este procedimiento se caracteriza por su sencilla aplicación y su adaptabilidad a diferentes escenarios y situaciones organizativas, los investigadores han proporcionado una caja de herramientas que puede ser utilizada y perfeccionada por las organizaciones según sus necesidades específicas. Un aspecto significativo de este enfoque es que no solo se enfoca en el análisis de la rotación del personal, sino que también promueve la documentación y la reinterpretación de los resultados y las experiencias de su implementación.

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se realiza adaptando las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se adapta el PMBOK para la estructura general del proyecto, y se toman tres elementos de Marco lógico para su desarrollo, siendo estos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

La Guía del PMBOK séptima edición es un recurso esencial para profesionales de la gestión de proyectos, que ofrece estándares y mejores prácticas para planificar, ejecutar y controlar proyectos exitosos en cualquier industria. Esta última edición se estructura en torno a tres dominios principales: principios, procesos y ópicos, proporcionando una base ética y de valor, así como conocimientos detallados sobre cómo llevar a cabo proyectos de manera sistemática. Con su enfoque en la ética y la excelencia en la gestión de proyectos, la Guía del PMBOK sigue siendo una referencia indispensable en el campo de la dirección de proyectos a nivel mundial. (PMI, 2021).

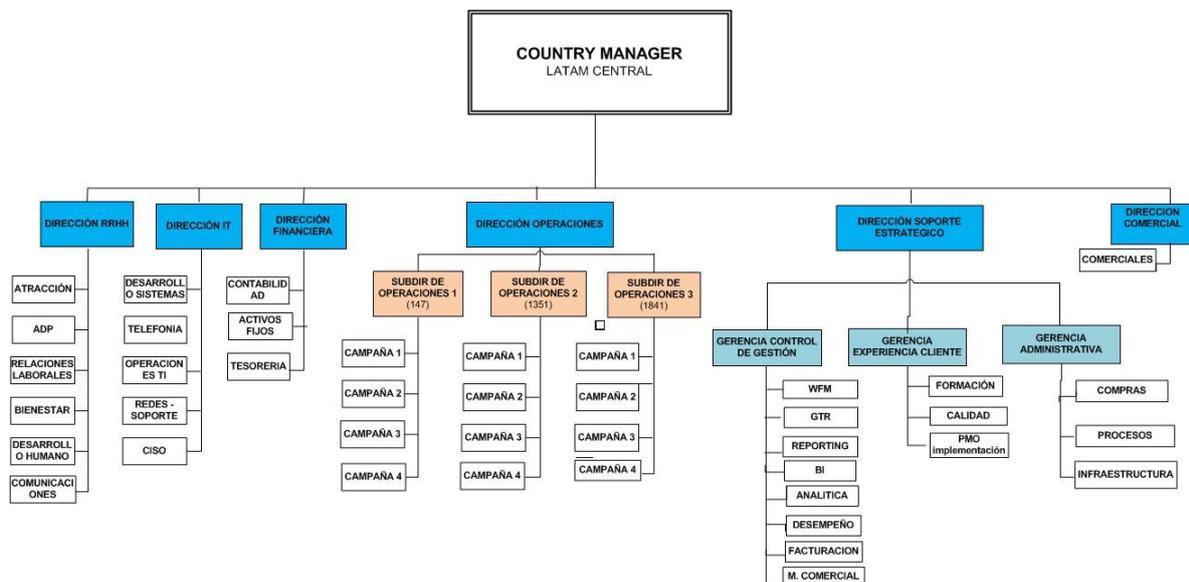
El Marco Lógico, según se describe en el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de 2005, es una metodología ampliamente utilizada en la planificación y gestión de proyectos y programas de desarrollo. Este enfoque se basa en una estructura lógica que descompone un proyecto en sus componentes esenciales, incluyendo objetivos, actividades, indicadores y resultados esperados. El Marco Lógico proporciona una herramienta valiosa para la formulación y evaluación de proyectos, permitiendo una comprensión clara de los vínculos causales entre las acciones planificadas y

los impactos deseados, lo que facilita una toma de decisiones más informada y eficiente en el ámbito del desarrollo y la cooperación internacional. (CEPAL, 2005).

Población

A continuación, se presenta la descripción de la población objeto del proyecto de consultoría al identificar la estructura actual de la empresa Konecta (Bconnect Services SA de CV) que se presenta de la siguiente manera en términos de su organización vigente:

Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: <https://konectadoslatamcentral.konectamx.com/> 2023

El tipo de estructura en Konecta (Bconnect Services SA de CV) se puede describir como un organigrama tradicional jerárquico. En esta estructura, existen 7 dependencias importantes que reportan directamente al Director General de la Regional Latam Central, esto indica que hay 7 áreas o divisiones principales en la organización que tienen un nivel significativo de autonomía y responsabilidad. La estructura se caracteriza por tener diferentes niveles jerárquicos. En la parte operativa, se han establecido 6 niveles, lo que implica que hay una clara distinción de roles y responsabilidades desde la cima de la organización hasta la parte más baja que está involucrada en las operaciones cotidianas. Por otro lado, en la parte de estructura administrativa, se han definido 8 niveles, lo que sugiere que esta área puede ser más compleja o tener una estructura más detallada en términos de roles y funciones administrativas.

El proyecto de consultoría se hará con el respaldo del área de Talento Humano, compuesto por 92 colaboradores distribuidos en varias áreas, como atracción de talento, compensaciones, nómina, relaciones laborales, bienestar, desarrollo humano, capacitación y comunicación interna. Además, contará con el apoyo de la dirección de Operaciones, gerentes, coordinadores y supervisores de las campañas, y, por supuesto, con el apoyo de la dirección general.

Durante el desarrollo del proyecto de consultoría, se impactará a la población inicial que conforma el top 10 de las campañas más estratégicas de la organización, un total de 3,000 colaboradores ubicados en Ciudad de México, México. Dentro de los cargos a los que se impactará se encuentran los supervisores y asesores telefónicos, quienes presentan la mayor rotación temprana en la organización. La colaboración estrecha con el área de Talento Humano y la Dirección de Operaciones será esencial para el éxito del proyecto, ya que ambas desempeñan roles fundamentales en la gestión y retención de colaboradores, además, se trabajará de la mano con la Dirección General para garantizar que el proyecto esté alineado con la visión y los objetivos estratégicos de la empresa en su conjunto.

Stakeholders

Para asegurarnos de que la consultoría sea exitosa, primero identificamos a las personas en la organización que estarán comprometidas en el proyecto y trabajarán junto con el equipo de consultores. Identificar a los interesados significa reconocer a las personas que se verán afectadas de alguna manera por el proyecto y registrar información importante sobre lo que les interesa, cómo participarán y cómo su participación afectará el éxito del proyecto. Estos interesados pueden ocupar diferentes posiciones en la organización y tener diferentes niveles de autoridad para ello usamos la herramienta llamada matriz RACI para recopilar, organizar, analizar y clasificar de manera ordenada la información sobre todas las personas que están involucradas o interesadas en el proyecto.



Tabla 2. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación de la rotación temprana a través de una matriz DOFA.	Consultor		Equipo de Talento Humano	
Trabajo en campo	Consultor		Equipo de Talento Humano	Director General
Identificación de elementos clave	Consultor	Líder de Talento Humano		
Divulgar y dar a conocer las estrategias y los productos de la consultoría para la reducción de la rotación temprana.	Consultor			Director General
Seguimiento Gerencial	Consultor			Director General

Nota: Construcción propia, 2023.

Plan de Trabajo

A continuación, se presentan las actividades que debemos realizar en nuestro proyecto de consultoría, junto con la propuesta de cronograma para la fase de implementación.

Ilustración 4. Plan de trabajo



Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que podrían estar contribuyendo a la rotación temprana en estas campañas estratégicas. (Ver Anexo_A-Matriz_DOFA)

La actividad No.2 se llevó a cabo mediante la realización de un trabajo en campo con el fin de identificar y analizar los factores que contribuyen a la rotación temprana del personal, este incluyó el análisis del comportamiento de la rotación. Una vez recopilada la información sobre la rotación, se procedió a realizar la segmentación mensual y por campaña. Además, esta información se agrupó en cuatro momentos específicos: rotación en el aula, rotación igual o menor a 30 días, rotación entre 30 y 90 días, y mayor a 90 días. El objetivo principal fue identificar el momento en el que se presenta el mayor índice de rotación.

Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la encuesta de clima organizacional realizada en los meses de agosto y septiembre de 2023, este análisis tenía como propósito identificar los factores que podrían estar incidiendo en la rotación temprana del personal, en este proceso, se segmentó la información por centro de trabajo y por operación, utilizando las mismas dimensiones de la encuesta de GPTW (Great Place to Work). Al concluir, se destacaron los comentarios relevantes de los participantes sobre el clima organizacional, que servirían de base para identificar factores adicionales relacionados con la rotación temprana. Con el objetivo de complementar la identificación y análisis de los factores que contribuyen a la rotación temprana, también se llevó a cabo el análisis de las respuestas de las entrevistas de retiro, con el propósito de conocer los principales motivos de la rotación del personal, proporcionando datos fundamentales para un análisis completo previo a la ejecución de la siguiente actividad, lo que contribuyó a la identificación final de los factores que influyen en la rotación temprana del personal.(Ver Anexo _ B-Documento-análisis-rotación)

En el desarrollo de la actividad No.3, se identificó los elementos clave a considerar para el diseño de las estrategias. Se hizo un análisis exhaustivo de cada fuente de información, permitiendo así identificar los factores que inciden en la rotación y oficializando el nombre para las estrategias del proyecto de consultoría, llamado SÚMAT. (Ver Anexo _ C-Elementos- clave-identificados)

Adicionalmente, como parte integral de la consultoría, se llevó a cabo el diseño de las estrategias con las medidas para la reducción de la rotación temprana, para ello se contemplan un plan de trabajo detallado- Este plan comprenderá las acciones a implementar, delineando claramente las estrategias y pasos a seguir, la elaboración de este plan se orienta hacia la mejora efectiva de la permanencia del personal, buscando proporcionar una guía

estructurada y coherente que permita una ejecución eficiente y orientada a resultados. (Ver Anexo _ D- Diseño-medidas-retención)

Finalmente, se llevó una sesión de divulgación para compartir y hacer la entrega de los productos y recomendaciones desarrolladas durante el proyecto de consultoría, asegurando la comprensión de las estrategias y facilitando su implementación. (Ver Anexo_ E- Memorias-divulgación) (Ver Anexo_ F-Lista-asistencia-divulgación)

Seguimiento Gerencial

Durante la ejecución del proyecto, el gerente o supervisor de la organización lleva a cabo dos instancias de seguimiento, la constancia de estas revisiones queda registrada en las actas de seguimiento, las cuales forman parte esencial de la documentación integral de la consultoría.

(Ver Anexo [H]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)

(Ver Anexo [I]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación constituye un proceso de supervisión y control que se lleva a cabo de manera concurrente a la ejecución del proyecto. Su finalidad es monitorear, revisar y regular el avance y desempeño del proyecto, en este contexto, se detallan las actividades realizadas en comparación con las tareas planificadas en el cronograma, específicas de cada fase de la consultoría. El estudiante tiene la responsabilidad de organizar esta información en una matriz que sintetice los aspectos clave del proyecto, utilizando una estructura vertical (Actividad – Resultado – Propósito – Fin) y una estructura horizontal (Resumen narrativo – Indicador – Verificación – Supuesto). Esto implica identificar los indicadores de resultados logrados con la implementación del proyecto.



Tabla 3. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
	Alcanzar una reducción del índice de rotación temprana del personal operativo en las diez campañas estratégicas de Konecta a través de la implementación de la estrategias.	Porcentaje de reducción de la rotación mensual. (Rotación inicial - Rotación actual / Rotación inicial) * 100	Informe de rotación. Se logra alcanzar la reducción del índice de rotación temprana del personal operativo de las campañas estratégicas.
Fin	Optimizar los recursos financieros destinados a la selección, contratación y capacitación de colaboradores para las diez campañas estratégicas de Konecta.	% de recursos financieros destinados a contratación y capacitación de colaboradores.	Informe de recursos financieros s. Se logra la optimización de los recursos financieros destinados para la contratación y capacitación de colaboradores.
	Mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores en las diez campañas estratégicas de Konecta.	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores. (Número de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores encuestados) *100	Informe de resultados encuesta de clima (CLIO) Los colaboradores operativos de las 10 campañas estratégicas de Konecta, se encuentran satisfechos y comprometidos

Propósito	Diseñar estrategias para reducir la rotación temprana del personal operativo en las diez campañas estratégicas de Konecta (Bconnect Services SA de CV) a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la retención de talento, la satisfacción del personal y optimizar los recursos financieros.	100% diseño de estrategias	Documento con el diseño de las estrategias para reducir la rotación temprana.	Se logra diseñar las estrategias para disminuir la rotación temprana del personal operativo para el Top 10 de las campañas más estratégicas dentro de la compañía.
------------------	---	----------------------------	---	--

Componentes	Existe un análisis de los factores que influyen en la alta rotación de personal en sus etapas iniciales.	# de factores de rotación identificados.	Factores identificados.	Se logra analizar los factores que influyen en la alta rotación de personal en sus etapas iniciales.
--------------------	--	--	-------------------------	--

Establecimiento de medidas de retención y estrategias específicas que permiten retener el personal.	Estrategias de retención	Medidas planteadas.	Se logra definir las medidas de retención para evitar la rotación.
---	--------------------------	---------------------	--

	Análisis de la situación de la rotación temprana a través de una matriz DOFA.	\$ 700.000	Matriz DOFA	Se logra realizar la matriz DOFA.
Actividades	Trabajo en campo.	\$3.000.000	Levantamiento información de rotación 2023, análisis encuesta de clima, análisis entrevistas de retiro.	Se logra identificar los factores que inciden en la rotación temprana de las campañas estratégicas.
	Identificación de elementos clave.	\$ 500,000	Análisis de datos recopilados y diseño de estrategia.	Se logra definir la estrategia con el diseño de las medidas de retención del personal.
	Divulgar y dar a conocer las estrategias y los productos de la consultoría para la reducción de la rotación.	\$ 2.000.000	Acta de reunión y lista de asistencia.	Se logra divulgar las estrategias SUMAT propuesta dentro de la consultoría.
	Seguimiento Gerencial	\$ 3.000.000	Acta de seguimiento 1 y 2.	Se logra entregar los documentos y los productos de la consultoría

Nota: Construcción propia (2024).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase, se concluye de manera oficial el proyecto mediante la presentación de los productos finales y el informe que documenta las modificaciones implementadas, respaldando así la innovación en la gestión empresarial.

Productos Finales

En la tabla que sigue, se recopila de manera integral la información de los productos generados como resultado del proyecto de consultoría. Estos productos se dan como anexos, y son parte esencial de la documentación del proyecto, según se detalla en sus respectivos nombres.



Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación de la rotación temprana a través de una matriz DOFA.	A	Matriz DOFA	Anexo_A-Matriz_DOFA
2	Trabajo de campo.	B	Informe análisis de rotación.	Anexo_B-Documento-análisis-rotación
3	Identificación de elementos clave.	C	Elementos clave identificados.	Anexo_C-Elementos-clave-identificados
		D	Medidas de retención.	Anexo_D-Diseño-medidas-retención
4	Divulgar y dar a conocer las estrategias y los productos de la consultoría para la reducción de la Rotación temprana.	E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E- Memorias_Divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F -Lista-Asistencia
	Seguimiento gerencial	G	Acta seguimiento 1	Anexo_G- Acta-Seguimiento-1
		H	Acta seguimiento 2	Anexo_H -L Acta-Seguimiento-2

Nota: Construcción propia, 2024.

Lecciones Aprendidas

Esta lista representa las buenas prácticas identificadas y las oportunidades de

aprendizaje evidentes durante la ejecución del proyecto.

Buenas prácticas

1. Comunicación efectiva:

Durante el desarrollo de la consultoría, se evidenció una comunicación efectiva y transparente con el equipo de recursos humanos de la empresa y la dirección general. Se establecieron acuerdos claros que incluyeron fechas definidas para la entrega de la información, lo que facilitó la coordinación y garantizó que todas las partes estuvieran al tanto de los hitos y avances en tiempo real.

2. Trabajo colaborativo:

En compensaciones, se destacó la colaboración activa en la entrega de información y en las actividades operativas relacionadas con la gestión de datos, permitiendo así realizar los análisis correspondientes de manera efectiva, con un enfoque colaborativo fundamental para el éxito de la consultoría y un compromiso conjunto hacia los objetivos del proyecto.

3. Participación de gerentes y directores de las operaciones

En el diseño de las estrategias para reducir la rotación, se destacó la participación de los gerentes y directores de las operaciones, contribuyendo significativamente al aportar propuestas benéficas para la reducción de factores involucrados. Este nivel de



involucramiento es notable, ya que la rotación se percibe como un desafío que afecta a todos, subrayando la importancia de la colaboración colectiva para abordar esta problemática. Este compromiso conjunto resalta la comprensión compartida de que todos tienen un papel vital en la disminución de la rotación.

4. Aprendizaje bidireccional

Durante este proyecto, se evidenció que la capacidad de aprendizaje mutuo entre el consultor y la empresa, al realizar un intercambio continuo de conocimientos y experiencias para optimizar los resultados y fortalecer la colaboración entre ambas partes logrando el objetivo esperado.

Oportunidades de mejora

La consolidación de información vinculada a la rotación temprana del personal se identificó como un proceso tedioso debido a la falta de un sistema centralizado en la empresa, la información se dispersa en los computadores individuales de los miembros del equipo de recursos humanos y en los registros operativos, aunque la empresa dispone de un sistema de información para la gestión del personal, este no abarca los aspectos relacionados con la rotación. La oportunidad de mejora radica en implementar un sistema integral que unifique la información pertinente, facilitando así la accesibilidad, el análisis y la gestión eficiente de los datos relacionados con la rotación temprana del personal.

Recomendaciones para la Gerencia

Para fortalecer la capacidad institucional y asegurar la sostenibilidad de las innovaciones implementadas con el proyecto de consultoría a mediano y largo plazo, se sugiere a la gerencia tomar estas recomendaciones en esta sección.

A corto plazo

- Se sugiere que la dirección general realice un seguimiento mensual riguroso a la implementación de las estrategias SÜMAT. Este seguimiento permitirá verificar el cumplimiento de las acciones propuestas, evaluando simultáneamente la



efectividad de estas, esto asegurará una supervisión constante y la capacidad de realizar ajustes proactivos según sea necesario.

- Se recomienda ampliar la estrategia SÛMAT a todas las campañas de la empresa, como el único programa para reducir la rotación temprana a nivel de la compañía, independientemente de la campaña, ofrecerá coherencia y consistencia en las acciones emprendidas. Esto promoverá un enfoque integral y uniforme en toda la organización, maximizando el impacto y la eficacia de las medidas implementadas.

A mediano plazo

- Se propone integrar las estrategias SÛMAT dentro de un proyecto de digitalización, esto asegurará la generación inmediata de reportes relacionados con la rotación, como altas y bajas, encuestas de clima organizacional y entrevistas de retiro. La digitalización permitirá realizar análisis de manera confiable y rápida, optimizando la toma de decisiones y los recursos.
- Se sugiere acompañar la implementación de SÛMAT con una aplicación móvil que brinde acceso a resultados de rotación en tiempo real, además, la APP puede permitir el ingreso de los líderes de los colaboradores, facilitándoles conocer directamente las razones de la salida de los colaboradores y tomar acciones inmediatas para retener al talento y evitar la rotación.
- Se recomienda la creación de un informe de rotación que identifique a los líderes con mayores índices de rotación y los motivos asociados, este informe servirá como base para definir planes de acción desde el liderazgo, abordando de manera proactiva los factores que contribuyen a la rotación que en su gran mayoría están asociados al líder.

A largo plazo

- A largo plazo, se recomienda considerar la maduración de las estrategias SUMAT mediante la implementación de un premio trimestral, este reconocimiento motivador podría dirigirse a los líderes que logren los menores índices de rotación durante el trimestre, fomentando una cultura de retención del talento y reconociendo los esfuerzos constantes en este ámbito.



Referencias

- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pbllicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Castro-Escobar, E. S. & Serna-Gómez, H. M. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 14 (1), pp. 205-219. <https://www.redalyc.org/pdf/773/77344439013.pdf>
- Konecta LATAM Central. (2023). Konecta LATAM Central. <https://konectadoslatamcentral.konectamx.com/>
- Sarmiento, A. & Torres, J. (2017). Análisis del clima laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de Call Center Internacional en la empresa Setel, periodo 2015-2016. Revista de Psicología Organizacional, 35(2), 45-60. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/40517>
- Zaballa Gomaríz, Pablo Enrique, Assafiri Ojeda, Yusef El, Medina Nogueira, Yuly Esther, Nogueira Rivera, Dianelys, & Medina León, Alberto. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. Academo (Asunción), 8(1), 29-41. Epub June 00, 2021. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>
-

Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Leidy Yohana Muñoz Lopera
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=bfqgZzgAAAAJ
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	
Nombre Director Consultoría	Carolyn Diaz Garcia
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/visible.do?actVisi=si
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&hl=es
Facultad	Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia de Talento Humano. Politécnico Grancolombiano
Nombre Codirector	

Consultoría	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	



Anexos

Anexo_A- Matriz DOFA

MATRIZ DOFA





FORTALEZAS

- Experiencia en la industria de servicios.
- Infraestructura tecnológica avanzada.
- Estructura de Talento Humano sólida.
- Compromiso de la alta dirección para abordar el problema.



DEBILIDADES

- Falta de análisis de los factores de rotación temprana.
- Carencia de estrategias efectivas de retención.
- Insuficiente atención a la satisfacción y compromiso del personal.
- Ausencia de medidas para intervenir en la rotación.
- Percepción de falta de reconocimiento y capacitación.



OPORTUNIDADES

- Desarrollo de programas de reconocimiento.
- Mejora de políticas salariales.
- Establecimiento de programas de crecimiento profesional.
- Análisis del modelo de liderazgo.
- Desarrollo programas de capacitación.
- Enfoque en el bienestar laboral y ambiente de trabajo.



AMENAZAS

- Pérdida de talento clave.
- Costos adicionales asociados a la rotación temprana.
- Impacto negativo en la productividad y calidad del servicio.
- Deterioro de la reputación como empleador.
- Competencia en el mercado laboral para atraer talento.

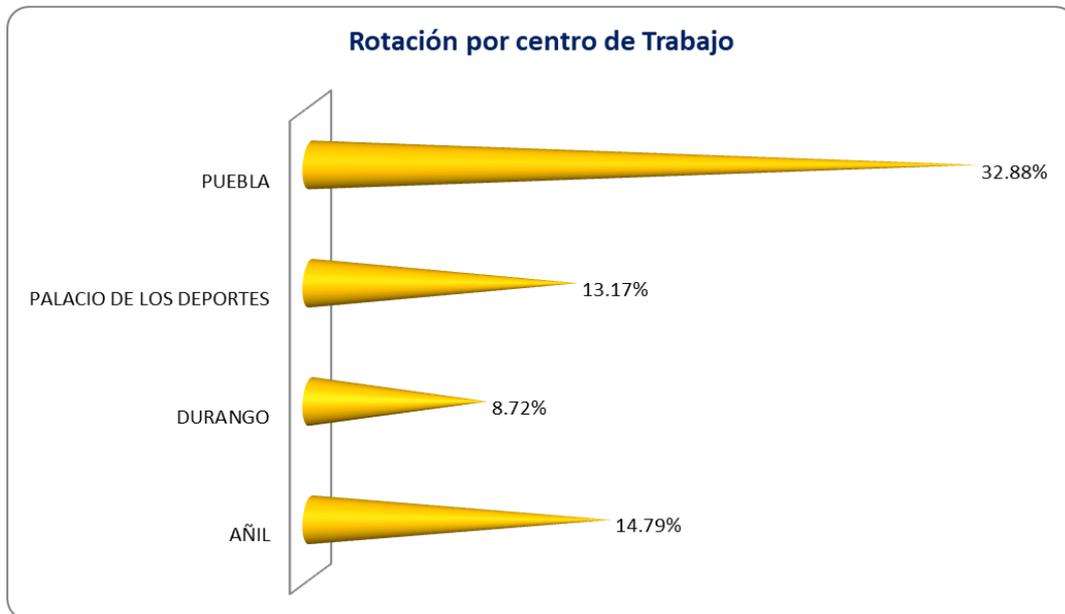
Anexo _ B- Documento de identificación y análisis de los factores que contribuyen a la rotación temprana del personal.

Informe Análisis de Rotación
KONECTA 2023



El presente informe proporciona la identificación y el análisis de la rotación de personal en la empresa Konecta para el año 2023, considerando el Recurso Humano (HC) inicial, ingresos, bajas y el Recurso Humano (HC) final, así como el porcentaje de rotación anual en cada una de las sedes.

SITE	HC INICIAL	INGRESOS	BAJAS	HC FINAL	% ROTACION
AÑIL	22,448	3,362	3,326	22,484	14.79%
DURANGO	8,601	873	760	8,714	8.72%
PALACIO DE LOS DEPORTES	11,271	1,440	1,479	11,232	13.17%
PUEBLA	632	342	241	733	32.88%
Total general	42,952	6,017	5,806	43,163	13.45%

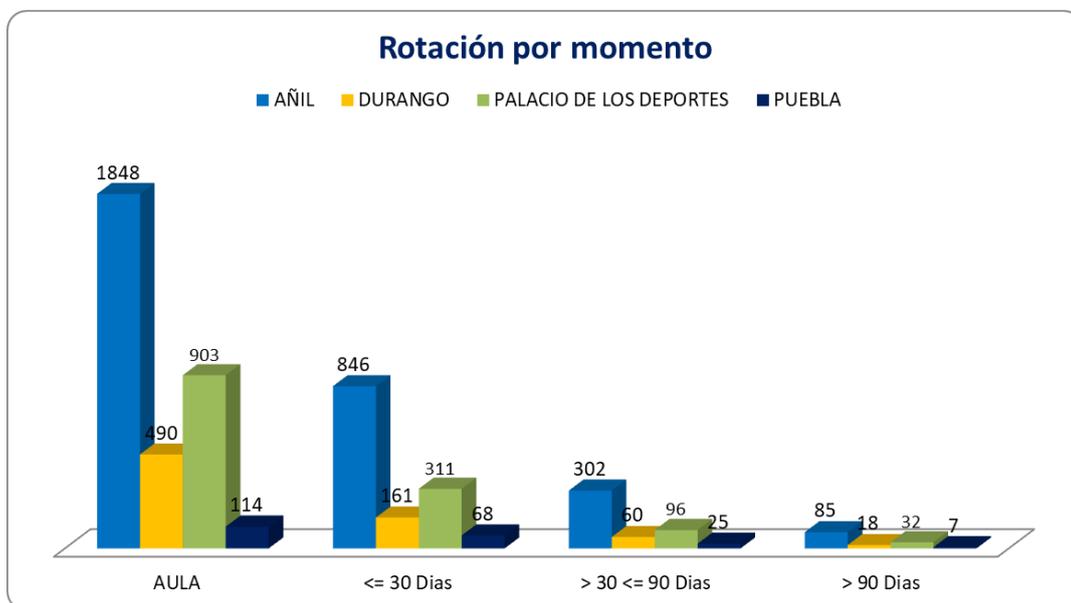


En tabla y la gráfica proporcionada, se observa que la rotación general en la empresa fue del **13.45%** durante el año 2023, considerando tanto a los colaboradores administrativos como a los operativos. La sede de Puebla registra el índice más alto de rotación, pese a tener una plantilla inicial de 632 colaboradores.

Al profundizar en la rotación para el personal operativo, hubo que analizar los datos por centro de trabajo e identificar los momentos clave en que se manifiesta la rotación. Para este fin, se definieron cuatro momentos distintos:

1. Rotación en Aula: Se refiere a la rotación durante los días de capacitación.
2. Rotación menor a 30 días: Ocurre en los primeros 30 días de conexión.

3. Rotación entre 30 y 90 días: Se observa a corto plazo, después de los primeros días de conexión.
4. Rotación mayor a 90 días: Se refiere a la rotación para el personal con más de 3 meses en la compañía.



La segmentación permitió identificar que el momento de mayor rotación temprana es en la etapa de capacitación en el aula, además, se destacó que los ingresos (5.654) y bajas (5.806) son similares, indicando un aprovechamiento mínimo de los nuevos ingresos, ya que la cantidad de personas que ingresan en este período es casi igual a quienes se dan de baja. Para este análisis, se segmentó la rotación mensual a mes en cada momento mencionado. Los meses con mayor rotación fueron septiembre (18.10%) y agosto (17.16%), mientras que marzo, abril y mayo registraron una rotación mensual superior al 15%.

Con esta información, se identificó la rotación para el **Top 10 de las campañas operativas más estratégicas** para el Proyecto de Consultoría. La campaña con la mayor rotación fue la de Verizon, con un 41.79% en el año 2023, rotando a 547 personas de su plantilla. Le siguen AT&T con un 40.44%, y Mercado Libre con un 28.57%. Las campañas restantes presentaron una rotación inferior al 28% para el año 2023.



Para ampliar el análisis de la rotación e identificar los factores que la impulsan, se procedió a revisar las entrevistas de retiro del personal que renuncia de forma voluntaria y la encuesta de clima organizacional, ambas aplicadas durante el año 2023. La encuesta de clima organizacional, ejecutada en los meses de agosto y septiembre de 2023, se llevó a cabo siguiendo las directrices de la encuesta de Great Place to Work, evaluando dimensiones como credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo. Se obtuvo una calificación de clima laboral con un 62% de satisfacción laboral, al compararlo con el año anterior (2022), se observa una disminución significativa, ya que la satisfacción alcanzó un 72% en 2022.

Dimensión	Competencia	Konecta 2023
Credibilidad	Capacidad	61%
	Comunicación	65%
	Integridad	60%
Respeto	Apoyo	62%
	Colaboración	52%
	Valoración	59%
Imparcialidad	Ausencia de Favoritismo	49%
	Equidad	55%
	Justicia	79%
Orgullo	Orgullo por el equipo	68%
	Orgullo por el trabajo	64%
	Orgullo por la empresa	61%
Compañerismo	Cercanía	67%
	Hospitalidad	64%
	Sentido de familia	70%

Resultado final 62%

Además de analizar los resultados, se segmentaron por cada sede para comparar el comportamiento de la rotación por sede. Se identificó que la sede de Durango registra el menor porcentaje de satisfacción (60.8%), seguida por Añil (62.0%) y Palacio de los Deportes (62.8%). En contraste, la sede de Puebla presenta el mejor resultado de satisfacción laboral (73.0%), aunque lidera en satisfacción, es la que experimenta la rotación más preocupante en números.

	PUEBLA	PALACIO DEPORTES	AÑIL	DURANGO	
CREDIBILIDAD	67%	61%	61%	62%	
RESPECTO	72%	59%	58%	55%	
IMPARCIALIDAD	73%	64%	62%	63%	
ORGULLO	75%	64%	64%	58%	
COMPAÑERISMO	78%	66%	65%	66%	
	73.0%	62.8%	62.0%	60.8%	
% Participación	0.7%	9.2%	42.1%	15.4%	
Total de participantes sedes	24	336	1531	559	2450

Esta relación entre la satisfacción laboral y la rotación por sede proporciona información valiosa para comprender mejor los motivadores de la rotación temprana. Será crucial abordar específicamente los desafíos identificados en la sede de Puebla para mejorar la retención de los colaboradores y fortalecer el compromiso a nivel organizacional. También se analizaron los resultados por campañas para identificar la satisfacción laboral en aquellas que están bajo el alcance de este proyecto de consultoría

COMPAÑA, OPERACIONES	PARTICIPACIÓN	ÁREA	ORGANIZACIÓN	DIRECTOR	SATISFACCIÓN
MERCADO LIBRE	7	99	77	Rosa Sánchez	88%
EDITORIAL SANTILLANA	11	88	83	Rosa Sánchez	85%
AT&T CUSTOMER CARE	51	70	66	Rosa Sánchez	68%
CHUBB REGIONAL	53	72	61	Rosa Sánchez	67%
MORFEO	113	67	61	Rosa Sánchez	64%
CHUBB TELEVENTAS Y SERVICIO AUTO	233	64	57	Rosa Sánchez	61%
PALACIO DE HIERRO	90	63	57	Jorge Collazo	60%
AMERICAN EXPRESS	6	45	66	Mariela Ragno	56%
TELMEX	343	60	50	Jorge Collazo	55%
VERIZON	164	61	44	Jorge Collazo	53%
ADL	12	64	39	Rosa Sánchez	52%
SURA	104	57	48	Rosa Sánchez	52%
CHUBB	229	53	47	Rosa Sánchez	50%
AMEX GATHERING	12	47	45	Mariela Ragno	46%
TICKETMASTER	11	47	42	Rosa Sánchez	45%

En la revisión de los comentarios obtenidos en la encuesta de clima organizacional, vinculados a los motivos de rotación, se identificaron los siguientes puntos destacados:

- La falta de resolución por parte de los directivos y del personal de administración genera insatisfacción.
- Se observa un favoritismo creado por los líderes dentro de la organización.
- La capacitación antes de las primeras conexiones en la operación se percibe como insuficiente.

- Existe la necesidad de mejorar las herramientas de trabajo.
- Se demandan mejores salarios y sueldos.
- La solicitud de un liderazgo más humano.
- La búsqueda de mejores prestaciones económicas.
- La aspiración de mejores oportunidades de crecimiento.
- Se percibe una necesidad de mejorar la comunicación.
- La infraestructura requiere mejoras, especialmente en sillas y computadoras lentas.
- Se aboga por la implementación de la modalidad de trabajo en casa.
- La insatisfacción laboral atribuida a los numerosos cambios realizados en la empresa.
- La necesidad de un mayor interés en el bienestar de los empleados.
- La presión y el estrés en las campañas de ventas generan malestar.
- La falta de acompañamiento y mentoría es señalada como un problema.
- La ausencia de oportunidades para el desarrollo profesional.
- La percepción de un liderazgo negativo y sin reconocimiento.
- La necesidad de fomentar el trabajo en equipo.
- La mejora en la preparación de los instructores que imparten la capacitación inicial.
- La solicitud de una capacitación inicial más práctica que teórica.

Estos comentarios proporcionan una valiosa visión interna y destacan áreas específicas que requieren atención y mejora para fortalecer la retención de los Talentos y promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

Con respecto a las entrevistas de retiro, las cuales se implementaron desde el mes de julio hasta diciembre registrando un total de 1036 entrevistas, estas entrevistas fueron realizadas con el personal que decidió presentar su renuncia de forma voluntaria. De este grupo, 57 colaboradores expresaron ser detractores de la compañía, 51 se manifestaron como neutros, y 859 fueron identificados como promotores de la empresa. Es relevante destacar que tener un alto número de promotores indica un nivel positivo de satisfacción y compromiso con la organización.



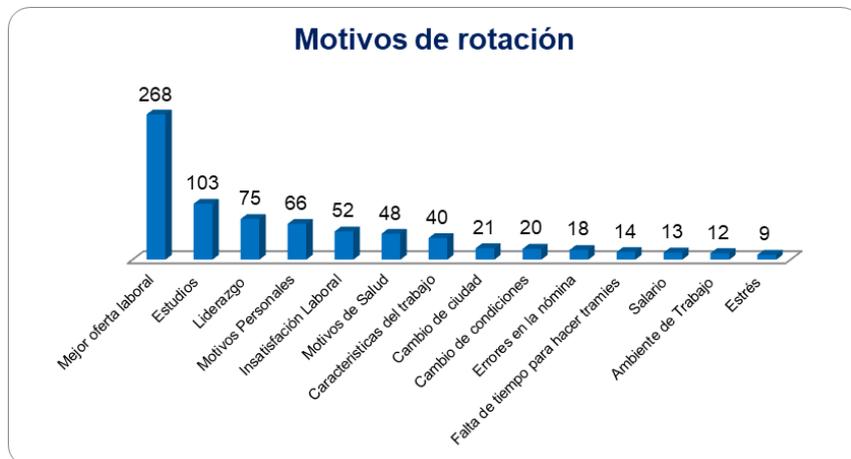
Al analizar las entrevistas de retiro, identificamos los principales motivos de renuncia, en primer lugar, la búsqueda de una mejor oferta laboral fue el motivo más recurrente, con un total de 268 casos. Le siguió el motivo de dedicarse a estudios, con 103 casos, y en tercer lugar, el motivo relacionado con el liderazgo, que fue mencionada en 75 casos. Además de estos motivos principales, se observa que otros factores jugaron un papel significativo en las decisiones de renuncia, como personales, insatisfacción laboral, características específicas del trabajo, cambio de condiciones, errores en nómina, falta de tiempo, salarios, ambiente de trabajo y estrés, es interesante destacar que la mayoría de estos motivos están relacionados con aspectos culturales dentro de la organización.

Finalmente, una vez que hemos identificado el porcentaje general de rotación en la compañía, así como el momento en que se registra el mayor índice de rotación, hemos analizado los resultados de la encuesta de clima, revisado los comentarios de los colaboradores y llevado a cabo entrevistas de retiro, identificamos los factores y motivos que llevan a nuestros talentos a renunciar a la empresa de forma voluntaria y en poco tiempo de permanencia.

Anexo _ C- Documento con los elementos clave identificados

Según los resultados y el análisis de esta consultoría, se han identificado elementos clave a considerar al diseñar las estrategias para reducir la rotación temprana en las diez campañas estratégicas de Konecta.

Estos elementos clave constituyen la base para el diseño de las estrategias, la cual debe alinearse con la cultura organizacional de la empresa. La integración coherente de estas estrategias fortalecerá el compromiso y la satisfacción del personal, contribuyendo así a la disminución de los niveles de rotación temprana en las diez campañas estratégicas de la compañía. La implementación exitosa de las acciones propuestas para los elementos clave no solo contribuirá a la reducción de la rotación temprana, sino que también mejorará la satisfacción y el compromiso de los talentos.



- 1. Mejora de la Oferta Laboral:** Se ha identificado que 268 personas decidieron renunciar voluntariamente a la compañía debido a ofertas laborales más atractivas. Para abordar esto, se propone realizar un análisis comparativo de paquetes salariales y beneficios en el mercado, ajustando la oferta de Konecta para ser más competitiva.
- 2. Apoyo a Estudios:** Se observa que 103 personas renunciaron debido a conflictos horarios con sus estudios, donde se sugiere implementar políticas flexibles que permitan a los talentos continuar con sus estudios, ofreciendo opciones de horarios adaptados, apoyo educativo o convenios con universidades.
- 3. Desarrollo del Liderazgo:** El retiro de 75 colaboradores debido a la insatisfacción con el liderazgo destaca la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo, se propone implementar programas de capacitación para líderes, fomentando un ambiente de liderazgo inspirador y constructivo. El tema de liderazgo se resalta como una oportunidad de mejora en

los comentarios de la encuesta de clima organizacional, que coincide con las entrevistas de retiro.

- 4. Gestión de Motivos Personales:** 66 renuncias relacionadas con motivos personales no identificados sugieren implementar entrevistas de salida detalladas para comprender y abordar las necesidades individuales de los colaboradores, y muchas personas que no indican su motivo de renuncia son detractores de la empresa.
- 5. Abordar Insatisfacción Laboral:** Los comentarios recurrentes sobre insatisfacción laboral de 52 colaboradores indican la necesidad de abordar los problemas señalados en la encuesta de clima organizacional, implementando cambios concretos y medibles, e implementando acciones para mejorar la satisfacción y el compromiso en lo talentos.
- 6. Apoyo a la Salud:** El retiro de 48 colaboradores por motivos de salud sugiere la implementación de programas de bienestar y políticas de apoyo a la salud mental y física.
- 7. Mejora de Características Laborales:** La salida de 40 colaboradores debido a características laborales insatisfactorias resalta la necesidad de revisar y mejorar el entorno laboral, reduciendo la presión y mejorando el clima laboral.
- 8. Manejo de Cambios de Ciudad:** Se propone implementar políticas que faciliten la movilidad de los colaboradores, reduciendo las renuncias relacionadas con cambios de ciudad. Al mismo tiempo en el área de atracción de personal, revisar la distancia entre sede de trabajo y domicilio del colaborador para identificar casos que no son viables solo por la distancia al trabajo.
- 9. Revisión de Condiciones Laborales:** Las renuncias de 20 colaboradores debido a diferencias en las condiciones laborales indican la necesidad de asegurar la coherencia entre las promesas de atracción de talento y las condiciones reales de trabajo una vez los colaboradores inicien sus actividades en las operaciones.
- 10. Optimización de Nómina:** Se sugiere mejorar la gestión de nóminas y proporcionar recibos detallados para evitar malentendidos y renuncias relacionadas con errores en la nómina. Se requiere una digitalización del proceso para evitar o minimizar los errores y el impacto que esto conlleva en la empresa. Un colaborador con incidencias en el pago de su nómina, es un talento desmotivado.

- 11. Facilitar Trámites Administrativos:** La falta de tiempo para realizar trámites administrativos de 14 colaboradores destaca la importancia de revisar y flexibilizar los procesos administrativos para mejorar la calidad de vida laboral y lograr que los colaboradores puedan tener un equilibrio.
- 12. Revisión Salarial:** El retiro de 13 colaboradores por motivos salariales sugiere una revisión de la política salarial para garantizar la competitividad en el mercado laboral.
- 13. Cuidado del Ambiente de Trabajo:** La percepción negativa de 12 colaboradores sobre el ambiente laboral indica la necesidad de trabajar en la mejora del entorno, fomentando la motivación y el sentido de pertenencia.
- 14. Gestión del Estrés:** Se propone implementar programas de manejo del estrés, desarrollo personal y liderazgo efectivo para abordar las causas de renuncias relacionadas con el estrés laboral.

Al abordar de manera integral estos elementos clave, Konecta podrá construir las estrategias sólida y efectiva para reducir la rotación temprana, mejorando la retención de talento y fortaleciendo su posición en el mercado laboral.

Anexo _ D- Documento con el diseño de estrategias para reducir la rotación temprana.



ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN TEMPRANA

Factores de rotación	Acciones Propuestas	Fecha de Inicio	Responsable	Indicador	Meta	Recursos
Oferta Laboral	Realizar una revisión salarial por puestos de trabajo y perfiles de cargo.	Marzo 2024	Talento Humano Gerente de nómina y compensaciones	Tasa de retención de Talentos mensual.	Incrementar la retención en un 10% mensual.	Presupuesto para estudio de mercado.
	Mejora de beneficios y bonificaciones a través de la iniciativa “Hechos para ti”	Marzo 2024	Talento Humano Gerente de nómina y compensaciones	Mejorar la satisfacción de los colaboradores.	Aumentar la satisfacción de los colaboradores en un 20% semestral.	Recursos financieros para beneficios adicionales.
Estudios	Política de apoyo para estudios y convenios educativos	Abril 2024	Talento Humano Gerente de Desarrollo Humano	Definición de política.	Implementación del 100% de la política.	Recursos financieros. Proveedores
	Oportunidades internas de crecimiento a través de Plan de Carrera	Abril 2024	Talento Humano Gerente de Desarrollo Humano	Número de Talentos promovidos en el año.	Cubrir el 20% de plazas administrativas con Talento Interno.	Recursos para programa de capacitación.
Liderazgo	Fortalecimiento de la escuela de liderazgo Kbüild para mandos medios y directivos.	Mayo 2024	Talento Humano Gerente de Desarrollo Humano	Participación de líderes en la escuela Kbüild.	Alcanzar el 90% de participación de los líderes en Kbüild.	Recursos para programas de formación. Disponibilidad de tiempo.

	Fomento de una cultura de liderazgo desde el ejemplo a través del plan de formación.	Mayo 2024	Talento Humano Gerente de Desarrollo Humano	Ejecución al 100% del plan de formación para líderes.	(#formaciones realizadas/# formación planeadas)*100	Recursos financieros para formación.
Bienestar y Salud mental	Fortalecer el programa de bienestar Enjoy , realizando actividades con propósito, mínimo una vez al mes.	Junio 2024	Talento Humano Jefatura de Bienestar	Participación de colaboradores en actividades de ENJOY	Alcanzar el 80% de participación en cada actividad.	Presupuesto para eventos y actividades. Disponibilidad de tiempo.
	Implementar un programa para cuidar a los Talentos K. Te cuidamos con énfasis en riesgo psicosocial. (Brindar asesorías psicológicas, financieras y legales)	Junio 2024	Talento Humano Jefatura de Bienestar	Implementar el programa Te Cuidamos al 100%	Alcanzar una satisfacción del 80% durante los primeros 3 meses de implementación.	Presupuesto para proveedores. Disponibilidad de tiempo.
Condiciones Laborales	Implementar un programa de prevención y promoción en salud con exámenes médicos periódicos, pausas actividades y jornadas de salud.	Julio 2024	Talento Humano Coordinador Seguridad e Higiene	Ejecución de exámenes médicos periódicos. Implementación programa de pausas activas.	Realizar el 100% de exámenes médicos periódicos. Lograr una participación del 80% de colaboradores en las pausas activas.	Disponibilidad de tiempo. Recursos para proveedor médico.

	Políticas para el equilibrio trabajo-vida para garantizar el tiempo de vacaciones a los colaboradores.	Julio 2024	Talento Humano Jefatura de bienestar.	Implementar la política de vacaciones.	Garantizar que 100% de los colaboradores puedan tomar sus vacaciones.	Recursos humano o herramienta Tecnológica para hacer la programación de vacaciones.
Procesos de Nómina	Automatización del proceso de nómina, dado que se realiza de forma manual.	Agosto 2024	Talento Humano Gerente de nómina y compensaciones.	Proceso de nómina automatizado.	Alcanzar cero incidencias en cada nómina pagada.	Recursos financieros para herramienta de automatización.
	Implementar la Pre-nómina digital con el fin de garantizar que los colaboradores previos al día de pago, puedan validar su nómina y tener tiempo para notificar algún tipo de inconsistencia.	Agosto 2024	Talento Humano Gerente de nómina y compensaciones.	Implementación de la Pre-nómina digital.	(# nóminas con prenóminas/# nominas totales)*100	Recursos financieros para el desarrollo de la herramienta.
Flexibilidad en el tiempo	Implementar política de horarios flexibles y opciones de trabajo remoto.	Septiembre 2024	Talento Humano Jefatura de Bienestar	Productividad y satisfacción de los colaboradores	Mantener una productividad del 90%.	Recursos tecnológicos y políticas claras.
	Permisos para trámites personales a través de Tiquetera emocional donde el colaborador pueda disfrutar días al año con goce de sueldo.	Septiembre 2024	Talento Humano Gerente de nómina y compensaciones.	Implementación de tiquetera emocional.	Aumentar la retención en un 20%	Políticas y comunicación interna. Recursos financieros para pagar tiempo de permiso con goce de sueldo.

<p>Comunicación y Retroalimentación</p>	<p>Canales abiertos de comunicación que permitan realizar retroalimentación constante. Implementar un botón en la intranet corporativa Comunikate</p>	<p>Octubre 2024</p>	<p>Talento Humano Comunicación Interna</p>	<p>Implementación de Comunikate.</p>	<p>Alcanzar un 60% en el uso del canal en el primer año de implementación.</p>	<p>Recurso financiero para desarrollo tecnológico.</p>
	<p>Implementar encuesta trimestral para hacer una calibración de la comunicación interna.</p>	<p>Octubre 2024</p>	<p>Talento Humano Comunicación Interna</p>	<p>Implementar la encuesta de calibración trimestral.</p>	<p>Mejorar los canales de comunicación en un 80%.</p>	<p>Recursos para encuestas y análisis.</p>
<p>Reconocimiento y ambiente positivo</p>	<p>Fortalecer el programa de élite donde se realiza el reconociendo a los mejores Talentos de forma trimestral.</p>	<p>Noviembre 2024</p>	<p>Talento Humano Jefatura de bienestar</p>	<p>Ejecución del programa.</p>	<p>Aumentar la participación en un 20% en el programa.</p>	<p>Recursos para premios y comunicación.</p>
	<p>Eventos para fortalecer la cultura organizacional. Realizar un día K diferente una vez al mes.</p>	<p>Noviembre 2024</p>	<p>Talento Humano Jefatura de bienestar</p>	<p>Plan de trabajo de días K.</p>	<p>(# días K ejecutados / # días K planeados) * 100</p>	<p>Presupuesto financiero para realizar las actividades y comprar incentivos.</p>

Anexo_E- Memorias_Divulgacion

Konecta

Acta de reunión

Código	9
Versión	1
Vigencia	

Asunto	Divulgación y entrega de los productos de la Consultoría de Talento Humano para la empresa Konecta (Bconnect Services SA de CV).	Acta Número	#018
--------	--	-------------	------

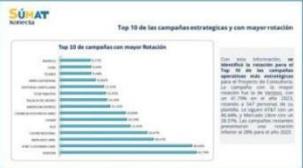
INFORMACIÓN GENERAL

Objetivo de la Reunión	Llevar a cabo una reunión con el propósito de realizar la divulgación y entrega de los productos y recomendaciones generados durante el proyecto de consultoría en Talento Humano. Esta sesión tiene como objetivo garantizar una comprensión integral y facilitar la implementación efectiva de las estrategias diseñadas para reducir la rotación temprana. El enfoque de la reunión se centra en proporcionar una visión clara y detallada de las soluciones propuestas, asegurando así que todas las partes involucradas estén debidamente informadas y preparadas para llevar a cabo las acciones necesarias.	Lugar	Sede Añil	
		Fecha	28/02/2024	13:00 p. m.

ASISTENCIA

Nombre de Convocado o Delegado	Cargo / Rol	Correo electrónico	Área / Empresa	¿Asistió?*
Jesús Bermejo Gonzalez	CEO Latam Central	jbermejo@konecta-group.com	Comité Directivo	Sí
Rosa Sanchez	Directora de Operaciones	rsanchez@konecta-group.com	Comité Directivo	Sí
Jorge Collazo	Director de Operaciones	jcollazo@konecta-group.com	Comité Directivo	Sí
Erika Ugarte	Directora comercial	erika.ugarte@konecta-group.com	Comité Directivo	Sí
Francisco Delgado	Director de TI	fdelgado@konecta-group.com	Comité Directivo	Sí
Marco Antonio Chavez	Gerente de Compensaciones y nómina	marco.chavez@konecta-group.com	Talento Humano	Sí
Selene Perez	Gerente de Desarrollo Humano y capacitación	odelin.perez@konecta-group.com	Talento Humano	Sí
Isabel Rios	Jefe de bienestar	irios@konecta-group.com	Talento Humano	Sí
Isabel Fierro	Jefe de comunicación interna	ifierro@konecta-group.com	Talento Humano	Sí
Leidy Muñoz	Consultor #1 Estudiante	lemunozlopera@poligra.edu.co	Consultoría	Sí

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Código	Tema	Categoría	Detalle del tema*	Responsable
	Objetivos de la consultoría.	C	<p>Se da comienzo al espacio de divulgación destinado a la presentación y entrega de los productos y recomendaciones generados durante el proyecto de consultoría en Talento Humano. Inicialmente, se abordó la exposición del objetivo principal de la consultoría, detallando cada una de las actividades llevadas a cabo para culminar con la formulación de la estrategia SÚMAT.</p>  	Leidy Muñoz
	Matriz DOFA	C	<p>Se procede a la presentación de la matriz DOFA con el propósito de obtener una visión integral y estructurada de los factores internos y externos que podrían influir en la rotación temprana del personal en la empresa. A través de esta herramienta, se busca comprender la situación actual de la compañía, facilitando así la toma de decisiones al momento de diseñar la estrategia.</p> 	Leidy Muñoz
TH	Informe Análisis de la Rotación	D	<p>Se continúa con la presentación del informe que aborda la identificación y análisis de la rotación de personal en la empresa Konecta para el año 2023. Este análisis incluye la consideración del Recurso Humano (HC) inicial, los ingresos, las bajas y el Recurso Humano (HC) final. Además, se detalla el porcentaje de rotación anual en cada una de las sedes. Asimismo, se comparten los resultados del análisis de la encuesta de clima organizacional y las entrevistas de retro. Se destaca el momento en el que se registra el Índice más alto de rotación temprana, y se proporcionan los resultados específicos de rotación para las diez campañas estratégicas de la compañía y alcance del proyecto de consultoría.</p>    	Leidy Muñoz

<p>Elementos Claves</p>	<p>D</p>	<p>Se procede a la presentación de los elementos clave identificados durante el desarrollo de la consultoría, los cuales han sido definidos como los factores generadores de la rotación temprana en la compañía. Estos elementos fundamentales, obtenidos a través de un análisis exhaustivo, proporcionan una comprensión detallada de las razones subyacentes que contribuyen al fenómeno de rotación temprana en la organización.</p>  <p>Identificación de factores que generan la rotación temprana</p> <p>Se sugiere identificar los factores que generan la rotación temprana del personal operativo, en primer lugar mejor oferta laboral, seguido de estabilidad y en tercer lugar temas de liderazgo.</p>	<p>Leidy Muñoz</p>
<p>Estrategias de retención</p>	<p>D</p>	<p>Se continúa con la presentación de las estrategias delineadas para reducir la rotación temprana, abordando de manera específica cada uno de los factores identificados como generadores de este fenómeno en la compañía. Se destina un tiempo significativo a este segmento, asegurando así la comprensión detallada de cada estrategia definida. El objetivo es garantizar que todas las estrategias propuestas queden debidamente claras, permitiendo una implementación efectiva y focalizada en la mitigación de la rotación temprana en la organización.</p> 	<p>Leidy Muñoz</p>
<p>Lecciones Aprendidas y Oportunidad de mejora.</p>	<p>E</p>	<p>Se procede a la entrega de las lecciones aprendidas identificadas durante el desarrollo del proyecto de consultoría. Estas lecciones están vinculadas a aspectos clave como la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo, la participación de los directores y gerentes, así como el aprendizaje bidireccional. Además, se comparte de manera integral la oportunidad de mejora identificada durante el transcurso de la consultoría.</p> 	<p>Leidy Muñoz</p>
<p>Recomendaciones Gerenciales</p>	<p>E</p>	<p>Finalmente, se presentan las recomendaciones para la gerencia a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de proporcionar un marco estratégico completo que aborde de manera efectiva las áreas de mejora identificadas durante el proyecto de consultoría. Estas recomendaciones se diseñan con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la retención del talento y fomentar un ambiente laboral positivo y sostenible.</p> 	<p>Leidy Muñoz</p>
<p>Cierre de la divulgación</p>	<p>E</p>	<p>Se lleva a cabo el cierre del espacio de divulgación, en el cual el CEO comparte un mensaje final con todos los asistentes, haciendo hincapié en la responsabilidad colectiva en la gestión de la rotación en la compañía. Se destaca que se trata de un problema que concierne a toda la empresa, pero que requiere un compromiso significativo de cada individuo.</p> <p>Posteriormente, se realiza la toma de fotografías para la creación de un video destinado al lanzamiento de la estrategia a nivel corporativo. En este evento, el equipo encargado de Talento Humano se presenta con camisetas que llevan el logo de la estrategia, acompañadas de mensajes relacionados con los factores que requieren intervención. Este enfoque visual y práctico busca reforzar el compromiso y la conciencia de todos los colaboradores respecto a la importancia de abordar y gestionar la rotación de manera efectiva en la empresa.</p>	<p>Leidy Muñoz Jesús Bermejo</p>
<p>DOCUMENTOS ANEXOS AL ACTA</p>			
		<p>Nombre del documento</p>	<p>Autor</p>
		<p>Registro de asistencia virtual.</p>	<p>Leidy Muñoz</p>
		<p>Presentación de Consultoría</p>	<p>Leidy Muñoz</p>
		<p>Anexos de Consultoría</p>	<p>Leidy Muñoz</p>
<p>Acta elaborada por:*</p>		<p>Leidy Yohana Muñoz - Jesús Bermejo</p>	<p>Fecha:* 29/02/2024</p>

*Actas sobre las que no se reciban observaciones una semana después de su envío, se entenderán como aceptadas.

Anexo_F – Lista de Asistencia



REGISTRO DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN PROYECTO DE CONSULTORIA SUMAT

Marca temporal	Nombre completo	Área o Proceso	Cargo	Correo Electrónico	Sexo	ID empresa	¿Consideras la rotación con un foco de intervención para la empresa?	¿Cómo puedes aportar a la estrategia de SUMAT?	<u>MUCHAS GRACIAS...y ahora sí, empecemos!</u>
2/28/2024 13:10:06	Jesús Ramón Berbejo G	Dirección General	CEO Latam Central	jbermejo@konecta-group.com	Masculino	MX186638	Si	Promoviendo una estrategia integral donde participen todas las áreas. Haciendo seguimiento a los planes de acción y validando que las propuestas planteadas si se lleven a cabo. Monitoreando los resultados de la misma.	
2/28/2024 13:24:56	Rosa Elena Sánchez	Comité Directivo	Directora de Operaciones	rsanchez@konecta-group.com	Femenino	282264	Si	Puedo aportar desde mejorar mi liderazgo y el de los gerentes que tengo a cargo para que se preocupen por la gente.	
2/28/2024 13:27:04	Jorge Collazo	Comité Directivo	Director de Operaciones	jcollazo@konecta-group.com	Masculino	119969	Si	Promoviendo y apoyando las acciones que debemos implementar para mejorar la problemática de la rotación.	
2/28/2024 13:29:38	Erika Ugarte	Comité Directivo	Directora Comercial	erika.ugarte@konecta-group.com	Femenino	2352161	Si	Desde el área comercial nos interesa que la rotación de la empresa se encuentre en niveles sanos dentro de la industria. Hoy es un dolor vender los servicios al cliente con niveles de rotación altos. Puedo aportar desde la colaboración para hacer que las estrategias se puedan implementar.	
2/28/2024 13:27:57	Francisco Delgado	Comité Directivo	Director TI	fdelgado@konecta-group.com	Masculino	2353168	Si	Aportando la tecnología necesaria para desarrollar las estrategia de una forma mas simple y fácil para todos.	
2/28/2024 13:32:27	Marco Antonio Chavez	Talento Humano	Gerente de Compensaciones y Nómina.	marco.chavez@konecta-group.com	Masculino	2348446	Si	Implementando todas las medidas propuestas para hacer que SUMAT se posicione como el programa que necesitamos para mejorar la rotación en la empresa.	
2/28/2024 13:34:18	Odelin Selene Perez	Talento Humano	Gerente de Desarrollo Humano y Capacitación	odelin.perez@konecta-group.com	Femenino	2352161	Si	Todos podemos aportar a la estrategia, sin embargo desde mi rol para la compañía considero que el aporte fundamental estará en desarrollar los mandos medios en temas de liderazgo, empatía y ejemplo.	
2/28/2024 13:35:35	Isabel Rios	Talento Humano	Jefatura de bienestar	irios@konecta-group.com	Femenino	231424	Si	Implementando todas las estrategias para garantizar que las personas se sientan bien, en equilibrio, que generen sentido de permanencia y se quieran quedar en la empresa.	
2/28/2024 13:36:58	Isabel Fierro Lopez	Talento Humano	Jefatura comunicación interna	ifierro@konecta-group.com	Femenino	242110	Si	El aporte es logrando medios de comunicación que estén al alcance de todas las personas, que nos permitan conectar con cada uno de los Talentos de la empresa.	
2/28/2024 13:37:51	Leidy Yohana Muñoz	Consultor - Estudiante	Consultor - Estudiante	leidy.munozmx@gmail.com	Femenino	0	Si	Entregando el diseño de las estrategias para las oportunidades identificadas durante el proyecto de la consultoría.	

SÚMAT: Divulgación de Estrategia

Talento Humano - Konecía México

Nombre completo *

Jesús Ramón Berbejo G

Área o Proceso *

Dirección General

Cargo *

CEO Latam Central

Correo Electrónico *

jberbejo@konecía-group.com

Sexo *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decir

ID empresa *

MX186638

¿Consideras la rotación con un foco de intervención para la empresa? *

- Sí
- No

¿Cómo puedes aportar a la estrategia de SUMAT? *

Promoviendo una estrategia integral donde participen todas las áreas. Haciendo seguimiento a los planes de acción y validando que las propuestas planteadas si se lleven a cabo. Monitoreando los resultados de la misma.

MUCHAS GRACIAS... y ahora sí... ¡empecemos!



SÚMAT: Divulgación de Estrategia

Talento Humano - Konecía México

Nombre completo *

Rosa Elena Sánchez

Área o Proceso *

Comité Directivo

Cargo *

Directora de Operaciones

Correo Electrónico *

rsanchez@konecía-group.com

Sexo *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decir

ID empresa *

282264

¿Consideras la rotación con un foco de intervención para la empresa? *

- Sí
- No

¿Cómo puedes aportar a la estrategia de SUMAT? *

Puedo aportar desde mejorar mi liderazgo y el de los gerentes que tengo a cargo para que se preocupen por la gente.

MUCHAS GRACIAS... y ahora sí... ¡empecemos!



"Conectamos empresas, conectamos personas y conectamos contigo"



Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google

Google Formularios

"Conectamos empresas, conectamos personas y conectamos contigo"



Anexo_G-Acta_Seguimiento_Gerencial#01



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Octubre 31 de 2022 14:00 horas	Fecha/Hora final: Octubre 31 de 2022 15:30 horas
Lugar de la reunión: Oficina Añil 611	Empresa: Konecta
Proyecto: SÚMAT: Diseño de una estrategia para disminuir la rotación temprana del personal operativo para el Top 10 de las campañas más estratégicas dentro de la compañía.	Número de contrato: 20230726010114
Responsable del proyecto en la empresa: Jesús Ramón Bermejo Chief Operating Officer Operations	Consultores: Leidy Yohana Muñoz Lopera Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS¹

<p>Tema:</p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p>Desarrollo:</p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y análisis de los factores. 2. Diseñar las medidas de retención. 3. Definir un plan de trabajo con las acciones a implementar. 4. Divulgar y dar a conocer el plan de trabajo. <p>Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:</p>

¹ Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

1. En el seguimiento realizado hasta la fecha, hemos avanzado en la identificación y análisis de los factores que contribuyen a la rotación temprana del personal, este proceso se inició en agosto con la consolidación de motivos de renuncia en un único archivo. Hasta ahora, se han digitalizado 523 entrevistas de retiro correspondientes al periodo de julio a septiembre de 2023. Aunque se realizan entrevistas físicas, no se ha llevado a cabo el procesamiento de datos, ni el análisis de la información, para mejorar en este aspecto, se propuso realizar las entrevistas de retiro de forma digital y consolidar la información en Google Suite donde se garantiza la actualización de la información en tiempo real, esta transición se completará en la primera semana de noviembre, cuando todas las entrevistas se realicen de manera 100% digital.
2. En el proceso de identificación y análisis de los factores, también hemos logrado identificar las 10 campañas más estratégicas de la compañía, estas campañas serán monitoreadas como parte de la estrategia propuesta para la consultoría, la identificación se lleva a cabo en colaboración con los gerentes de operaciones y el área de compensaciones y nómina de la compañía. Se ha consolidado la información junto con el historial de rotación asociado a cada campaña para el 2023, además, hemos incluido campañas con alertas de alta rotación, incluso si no son consideradas estratégicas, ya que es importante tenerlas en cuenta.

TOP 15 CAMPAÑAS	% ROTACION	ROTACIÓN HC
VERIZON	41.79%	547
AT&T CUSTOMER CARE	40.44%	388
MERCADO LIBRE	28.57%	353
CHUBB REGIONAL	26.67%	343
ALD	21.43%	303
CHUBB	20.39%	297
CHUBB AUTOTURISTA OXXO	20.00%	273
AMERICAN EXPRESS	15.31%	253
PALACIO DE HIERRO	14.34%	237
TICKETMASTER	13.95%	170
EDITORIAL SANTILLANA	13.33%	160
AMEX GATHERING	10.81%	142
TELMEX	9.48%	120
SURA	9.44%	79
MORFEO	9.27%	58



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

3. Para poner en marcha la estrategia, hemos definido una identidad para esta iniciativa, con el objetivo de que no se limite a ser una simple consultoría, sino que perdure en el tiempo como una estrategia efectiva para reducir la rotación y mejorar la retención del personal.



FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL²

Nombre	Cargo o rol	Firma
Jesús Ramón Bermejo	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Leidy Yohana Muñoz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz Garcia	Director del proyecto de consultoría.	Carolyn Diaz Garcia <small>Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2024.04.11 18:40:53 -05'00'</small>

² Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo_H-Acta_Seguimiento_Gerencial#02



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Febrero 09 de 2024 10:00 horas	Fecha/Hora final: Febrero 09 de 2024 11:30 horas
Lugar de la reunión: Oficina Añil 611	Empresa: Konecta
Proyecto: SÚMAT: Diseño de una estrategia para disminuir la rotación temprana del personal operativo para el Top 10 de las campañas más estratégicas dentro de la compañía.	Número de contrato: 20230726010114
Responsable del proyecto en la empresa: Jesús Ramón Bermejo Chief Operating Officer Operations	Consultores: Leidy Yohana Muñoz Lopera Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS¹

Tema:

1. Se realiza el segundo seguimiento gerencial para revisar el avance del proyecto de consultoría como opción de grado de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.

Desarrollo:

De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.

1. Revisión de los entregables de la consultoría.
2. Diseño de la estrategia y las actividades.
3. Propuesta para socialización y entrega de productos.
4. Compromiso para cierre del proyecto de consultoría.

Conforme a la revisión de los avances, se evidencia que las siguientes actividades se han terminado de forma satisfactoria y de acuerdo a la propuesta inicial.

¹Describir dentro del recuadro los temas tratados.

**PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL**

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

1. Revisión de los entregables de consultoría

Se realiza la revisión de cada uno de los entregables previo a la revisión de la propuesta con el diseño de las estrategias.

- Identificación de la matriz DOFA
- Informe de análisis de rotación incluyendo la identificación del comportamiento de la rotación por sede, por campaña, se incluye la relación de los resultados de la encuesta de clima CLIO 2023 y se tiene en cuenta dentro del análisis la información recopilada desde las entrevistas de retiro identificando los principales motivos por los cuales los colaboradores deciden renunciar voluntariamente a la compañía.
- Se presentan los elementos claves identificados los cuales son los insumos para el diseño de las estrategias para disminuir la rotación.

2. Diseño de las estrategias

Se presenta el diseño de las estrategias con el plan de trabajo propuesto, donde se identifican factores de rotación, acciones propuestas, fecha de inicio, responsable, indicador, meta y recursos.

3. Propuesta para socialización y entrega de productos.

Se presenta la propuesta con la presentación para realizar la socialización de los resultados y la entrega de los productos, la cual se define para el día 28 de febrero de 2024 a las 13:00 horas. Se presenta la tarjeta de invitación que será enviada a los asistentes y se procede con la notificación de la invitación. Dentro de la presentación para la socialización de los resultados se incluyen lecciones aprendidas y recomendaciones para la gerencia.

4. Compromisos para el cierre de proyecto de consultoría

Como compromiso para el cierre del proyecto de consultoría se establece la entrega de los siguientes documentos.

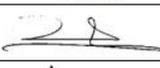
- Matriz DOFA
- Informe análisis de rotación
- Elementos clave identificados
- Medidas de retención
- Memorias de sesión de divulgación
- Registros de asistencia



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL²

Nombre	Cargo o rol	Firma
Jesús Ramón Bermejo	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Leidy Yohana Muñoz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz Garcia	Director del proyecto de consultoría.	Carolyn Diaz Garcia <small>Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2024.04.11 18:40:53 -05'00'</small>

² Firman los asistentes al seguimiento gerencial.