



**Propuesta para reducir la rotación de personal “conversatorios increíbles ®” en
organización Onelink S.A.S ubicada en el municipio de Medellín, Antioquia**

Robinson Velásquez Gaviria

Proyecto para optar al título de: Administrador de Empresas.

Asesora de práctica:

Elisa Bustamante, Administradora de Negocios- Magíster en Gestión de Ciencia,

Tecnología E Innovación

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2021

Cita	(Velásquez Gaviria. R. 2021)
Bibliografía	Velásquez Gaviria. R. (2021), <i>Propuesta para reducir la rotación de personal “conversatorios increíbles ®” en organización Onelink S.A.S ubicada en el municipio de Medellín, Antioquia</i> [Trabajo de grado profesional].
Estilo APA 7 (2020)	Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Biblioteca ciudadela universitaria

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros Díaz.

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

Tabla de Contenido

1.	Título de práctica	9
2.	Tema de la práctica	9
3.	Contexto de la organización.....	9
3.1.	Ubicación	9
3.2.	Objeto social.....	9
3.3.	Mercados que atiende.....	10
3.3.1.	Portafolio de servicios	10
3.4.	Misión.....	11
3.5.	Visión	11
3.6.	Valores Organizacionales.....	12
4.	Antecedentes	13
5.	Identificación del problema	14
6.	Objetivos.....	16
6.1.	Objetivo General	16
6.2.	Objetivos Específicos	16
7.	Justificación	17
8.	Delimitación.....	18
8.1.	Alcance Temporal	18
8.2.	Alcance espacial	18

9.	Marco teórico	19
9.1.	Marco Referencial	19
10.	Marco normativo.....	23
10.1.	Ámbitos empresariales	24
10.2.	Marco conceptual	26
11.	Diseño Metodológico.....	28
12.	Administración del proyecto.....	30
12.1.	Recursos disponibles	30
12.2.	Cronograma de actividades	30
13.	Diagnóstico inicial	31
13.1.	Principales motivos de rotación.....	31
13.2.	Rotación por formador.....	33
13.3.	Índice y costos de rotación	35
13.3.1.	Análisis abril.....	35
13.3.2.	Mes de mayo	36
14.	Implementación del proyecto.....	37
14.1.	Primer conversatorio:	37
14.2.	Segundo conversatorio:	37
14.3.	Tercer conversatorio:.....	38
14.4.	Cuarto conversatorio:	38

14.5.	Quinto conversatorio:	38
14.6.	Sexto conversatorio:	39
14.7.	Séptimo conversatorio:	39
14.8.	Cronograma final de los conversatorios	40
15.	Análisis de resultados	42
15.1.	Respuestas de la encuesta	42
15.2.	Comentarios y sugerencias de los conversatorios	46
15.3.	Indicadores de los grupos que reciben los conversatorios.....	48
15.3.1.	Primer grupo: INGLÉS	48
15.3.2.	Segundo grupo: TRADING.....	48
15.3.3.	Tercer grupo: RESPONSABILIDAD EMOCIONAL	48
15.3.4.	Cuarto grupo: ARTE DIGITAL	49
15.3.5.	Quinto grupo: HISTORIA DE MEDELLÍN	49
15.3.6.	Sexto grupo: NUEVA POLICITA DE MANEJO DE RESIDUOS	50
15.3.7.	Séptimo grupo: EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN	50
15.3.8.	Análisis general de los conversatorios	50
15.4.	Principales motivos de rotación en junio y julio	52
15.5.	Índice y costo de rotación mensual.....	53
15.5.1.	Mes de junio	53
15.5.2.	Mes de julio	54

15.6.	Comparación en los índices de rotación generales	55
15.7.	Índices de rotación por conversatorio.....	56
16.	Conclusiones	57
17.	Recomendaciones	60
18.	Bibliografía	62

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Metodología del proyecto</i>	29
Tabla 2. <i>Cronograma de actividades</i>	30
Tabla 3. <i>Motivos de rotación</i>	31
Tabla 4. <i>Rotación por formador</i>	34
Tabla 5. <i>Análisis rotación abril</i>	35
Tabla 6. <i>Análisis rotación mayo</i>	36
Tabla 7. <i>Cronograma final de las actividades</i>	40
Tabla 9. <i>Cronograma por conversatorio</i>	51
Tabla 10. <i>Motivos de rotación junio y julio</i>	52
Tabla 11. <i>Análisis rotación junio</i>	53
Tabla 12. <i>Análisis rotación julio</i>	54

Lista de figuras

Ilustración 1. <i>Motivos de rotación en porcentaje</i>	33
Ilustración 2. <i>Primera respuesta de la encuesta</i>	42
Ilustración 3. <i>Segunda respuesta de la encuesta</i>	43
Ilustración 4. <i>Tercera respuesta de la encuesta</i>	44
Ilustración 5. <i>Cuarta respuesta del conversatorio</i>	45
Ilustración 6 . <i>Quinta respuesta del conversatorio</i>	46
Ilustración 7. <i>Índices de rotación general</i>	55
Ilustración 8. <i>Rotación después de conversatorios</i>	56

1. Título de práctica

Propuesta para reducir la rotación de personal “conversatorios increíbles ®” en organización Onelink S.A.S ubicada en el municipio de Medellín, Antioquia

2. Tema de la práctica

Esta propuesta consiste en generar valor agregado a la capacitación de nuevos ingresos en Onelink para el área de Rappi, se busca generar una conexión con la organización por medio de un espacio semanal en el que los increíbles® puedan conversar sobre temas de interés común, se realiza con el objetivo de reducir la rotación de personal que se presenta en las etapas de formación, tanto en training como en nesting.

3. Contexto de la organización

3.1. Ubicación

La empresa Onelink S.A.S con domicilio social en la CARRERA 52 65 91 OF 740 CENTRO COMERCIAL AVENTURA, MEDELLIN, ANTIOQUIA. Tiene varias sedes en la ciudad de Medellín y en el país, pero específicamente la sede de operaciones de Rappi está ubicada en Antioquia en la CARRERA 54 A 75 SUR 10 OF 108, ITAGÜÍ, ANTIOQUIA.

3.2. Objeto social

La forma jurídica de Onelink S A S es SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA y su principal actividad es "Actividades de centros de llamadas (Call center y Contact center). Conscientes de las necesidades de nuestra comunidad, Onelink fundó un programa que promueve la responsabilidad social corporativa: OneDream. A través de este programa trabajamos de la mano con organizaciones locales para ayudar a mejorar la calidad de vida de nuestra gente y el planeta. Los increíbles® se unen para dar una mano y practicar el poder de la

Solidaridad, uno de nuestros seis valores fundamentales que promovemos todos los días, para fomentar un estilo de vida tanto dentro como fuera de nuestras instalaciones.

3.3. Mercados que atiende

En la actualidad Onelink ofrece sus productos a través de su página web, en donde los clientes pueden contactarla para realizar la compra del portafolio. Asimismo, la empresa desde su inicio ha utilizado un sistema de mercadeo voz a voz y de esta forma ha conseguido algunos de sus clientes. Sus productos van dirigidos a pequeñas y grandes empresas que requieran los servicios que esta empresa brinda, cabe resaltar que en la actualidad la empresa no cuenta con un área de mercadeo en Colombia y está próxima a implementarla.

3.3.1. Portafolio de servicios

Finanzas y Contabilidad: Permite al cliente conocer su situación económica lo cual es útil a la hora de tomar decisiones que involucren a su empresa en el ámbito económico, esto a través de gestiones de administración posventa en conciliación y validación financiera. “Los registros contables en una empresa son esenciales para su éxito, ya que, además de ayudar en la toma de decisiones estratégicas, es la manera de evaluar constantemente el estado de sus finanzas y garantizar su rentabilidad. La importancia de llevar una correcta contabilidad en la empresa es tal que sin ella no sabrías cuánto dinero entra y sale de tu organización ni podrías planear para el crecimiento futuro”. (Banco Base, 2018)

Soporte Técnico: La empresa cuenta con personas capacitadas que cuentan con las herramientas necesarias asistiendo a los clientes en cualquier tipo de problema de este tipo todo esto a través del soporte de calidad en todo momento.

Ventas: La empresa busca mejorar e incrementar las ventas de sus clientes a través de conversión de clientes, venta y venta cruzada que potencialice los ingresos. Para Onelink: las metas de sus clientes son sus metas cuando se trata de ventas

Despacho Dinámico: La empresa realiza operaciones logísticas de forma eficiente, pues cuenta con la capacidad, las herramientas y la metodología necesaria para realizarlas. El despacho dinámico de Onelink optimiza las rutas y flota, cuenta con monitoreo en tiempo real, asimismo asiste en el manejo de incidentes que puedan ocurrir, realiza mapeo de rutas para los clientes y cuenta con servicio de consultoría.

Monitoreo de Ruta: El monitoreo de ruta soporta el despacho dinámico pues da la tranquilidad al cliente reaccionando a alertas de GPS, haciendo un seguimiento a cada reporte o cualquier suceso detectado. A través de este se generan informes basados en KPIS estratégicos permitiendo al cliente tomar decisiones oportunas asegurando la eficiencia y seguridad de la flota.

3.4. Misión

Brindar soluciones innovadoras y a la medida a cada uno de nuestros clientes, prestando servicios de outsourcing basados en un modelo sostenible que genera valor a nuestros asociados, clientes y nuestros trabajadores, a través de un compromiso social y medio ambiental.

3.5. Visión

Convertirnos para el año 2024 en la empresa líder en Contact Center y en la industria del BPO, ofreciendo los mejores servicios financieros, técnicos, de venta y despacho dinámico, brindando la mejor experiencia para nuestros clientes

3.6. Valores Organizacionales

Felicidad: Para la empresa el bienestar y la realización del empleado es lo más importante, es por lo que busca que las personas dentro de la organización sientan este valor, ya que cuando esto pasa el trabajador va a sentir satisfacción y va a realizar su trabajo de la mejor manera.

Liderazgo: La empresa busca que los trabajadores se empoderen de su trabajo, de manera que Onelink desarrolla a la gente para que sean buenos líderes, que motiven y en ellos sientan un apoyo.

Solidaridad: Onelink quiere que el equipo de trabajo esté dispuesto a una colaboración, buscando siempre el bien común y dejando huella en la organización.

Compromiso: La empresa busca que sus trabajadores sean comprometidos con su trabajo con el fin de que cumplan con todas las cosas que tienen que hacer.

Innovación: Busca romper esquemas tradicionales a través de la creación de valor agregado para los clientes.

Excelencia: La empresa busca tener los mejores resultados en todo lo que hace. El trabajador es monitoreado constantemente, esto les permite conocer los resultados individuales que están teniendo en sus puestos de trabajo y así ver las debilidades que están teniendo con el fin de mejorar y buscar esa excelencia empresarial

4. Antecedentes

Esta empresa llega a Colombia para revolucionar la industria del BPO (Business Process Outsourcing) que es la subcontratación de procesos que se pueden generar en distintos lugares gracias a la tecnología con la que actualmente se cuenta y reduciendo los costos a las empresas que buscan adquirir este tipo de servicios. Su origen se remonta a los años noventa cuando se funda Transatel en Guatemala quien era una empresa pionera en la prestación de este tipo de servicios, más adelante empieza a crecer manteniéndose a la vanguardia en cuanto a servicios de Contact Center y para el año 2004 se fusiona con Telus, expandiendo su fuerza laboral a tres países y vinculando un poco más de 8,000 colaboradores. Para el año 2013 se completa la transición a Onelink, abriendo operaciones en El Salvador y Colombia, en un inicio siendo el centro de contacto para Avianca con un poco más de 1,800 colaboradores. Para el año 2014 con casi el doble de empleados se establece como proveedor de servicios de Centro de Contacto y BPO con oficinas en El Salvador, Guatemala, Colombia y Nicaragua. En el 2015 expande sus instalaciones en El Salvador y diversifica su portafolio de servicios al adquirir un proveedor de servicios financieros y contable, logrando así aumentar su fuerza laboral en más de 4,200 colaboradores. En el 2016 se abren nuevos Sites en Guatemala, Nicaragua y Colombia y para el 2017 cuenta con más 7,500 colaboradores en diversas áreas como atención al cliente, soporte técnico, ventas, servicios financieros y tecnológica ofreciendo servicios en cinco (5) idiomas: español, inglés, francés, alemán y portugués. Durante el 2018 Onelink expande sus operaciones a nuevas geografías al abrir oficinas en Obregón, México cerrando con más de 9,000 colaboradores.

Onelink se destaca en el sector por los reconocimientos que ha obtenido a lo largo de su historia como los siguientes:

- Frost & Sullivan: otorga el premio por ser el centro de contacto con la mejor estrategia, innovación y liderazgo en América Latina (2016 y 2017).
- 6° Premio Nacional a la Excelencia de la Industria en las interacciones con clientes: otorga el premio ORO Mejor Administración del Recurso Humano, ORO Mejor In House, BRONCE Mejor estrategia de Servicio al Cliente (2017).
- 6° Premio LATAM Mejores Organizaciones para la Interacción con Clientes: otorga el premio ORO Mejor administración del Recurso Humano, BRONCE Mejor In House (2017).
- 7° Premio Nacional a la Excelencia de la Industria en las interacciones con clientes otorga el premio ORO Mejor operación de Contact Center y Call Center. PLATA Mejor estrategia de Servicio al Cliente (2017).
- 8° Premio Nacional a la Excelencia de la Industria en las interacciones con clientes: se otorga el premio PLATA Mejor operación de Contact Center y Call Center. BRONCE Mejor Estrategia de Servicio al Cliente. BRONCE Mejor Contribución Tecnológica. BRONCE Mejor Responsabilidad Social (2018)

5. Identificación del problema

Actualmente se presentan altos índices de rotación en el área de formación de Rappi, se tiene un promedio de 10% mensual desde el inicio de año, esto significa un alto costo a la organización que se ve reflejado no solo en todos los gastos operativos en los que se tiene que incurrir como solicitar usuarios y accesos a los sistemas de información, proceso de reclutamiento, tiempo del formador encargado de brindar la capacitación y el de realizar un pago diario por los días que se está recibiendo la misma; sino que también hay diversas áreas que se

ven afectadas con esta problemática cómo selección de personal y operación, ya que estos agentes están planeados por la operación para que puedan ayudar a mantener el nivel de servicio de la mejor manera, según el presente analista de la rotación en el área de formación Jaime Bedoya se estima que actualmente el valor de una persona contratada es de casi ocho millones y medio en los primeros dos meses dentro de la compañía, y estos costos se pueden reducir para ser invertidos en algún proyecto que permita la mejora de un área en específico o la implementación de un proyecto en pro de aumentar el bienestar laboral, por esto es de gran importancia abordar esta problemática e intentar reducir la rotación por medio de un proyecto que permita aumentar la conexión entre organización-empleado y de esta forma garantizar su permanencia en operación. Las empresas pertenecientes a este sector de la economía son las organizaciones que más evidencian rotación de personal, esto es atribuido a diferentes causas las cuales conllevan a diferentes problemas dentro de la organización afectando directamente su bienestar. A lo largo de su trayectoria la empresa ha vivenciado una gran rotación de personal, dándole un impacto negativo que le ha acarreado problemas de costos y reprocesos. A pesar de que para la empresa lo más importante son sus trabajadores se evidencian retrasos en la toma de medidas que mitiguen o reduzcan la alta rotación de personal que están teniendo. Las personas inconformes sienten alta presión, que no hay flexibilidad y sienten que no se les da prioridad como trabajadores.

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Reducir los indicadores de rotación del personal en el proceso de formación para las nuevas contrataciones de Rappi, por medio de conversatorios que permitan establecer un vínculo desde que inician su proceso formativo en la organización.

6.2. Objetivos Específicos

- Motivar a las personas de la organización para que aumenten su bienestar laboral y reciban su formación hasta el final.
- Generar interés en los conversatorios con prácticas y actividades dinámicas que permitan un alto porcentaje de participación.
- Brindar la oportunidad a los increíbles® de compartir un conocimiento o gusto en específico en los conversatorios.

7. Justificación

En el modelo de administración contemporáneo se ha aceptado que el mayor generador de ventaja competitiva sostenible es el talento humano altamente motivado en sus labores. Es por esto que grandes empresas han encontrado el éxito gracias a que forman y retienen su personal de la manera más óptima, pues se dieron cuenta que las personas son la parte fundamental para el crecimiento ya que al final quienes son responsables de ayudar a conseguir los resultados que la empresa propone son ellos, a pesar de que se evidencia que las personas son fuente fundamental en el desarrollo empresarial, no todas las compañías han tomado acciones para conservar a sus empleados, haciendo que ellas mismas vayan desmejorando su productividad y repercutiendo en el logro de sus objetivos. En todas las empresas hay rotación de personal y son diferentes los factores que producen este fenómeno, este sector en particular sufre de una alta rotación de personal y cualquier medida que se tome para atacar esta problemática vale la pena de ser planeada y aplicada.

La organización recibirá un proyecto que busque aumentar la satisfacción de sus nuevas contrataciones desde el inicio de su vida laboral. Esta propuesta permite crear una conexión entre trabajador y empleado desde su formación, adicional va a dar una pequeña demostración de lo que es el call center de la felicidad como es reconocido en todas partes Onelink; esta idea surge analizando los indicadores de rotación actuales dentro de la etapa de formación, un promedio de la rotación mensual desde el inicio de año muestra que al menos el 10% de las personas que ingresan están saliendo desde formación, se busca entonces disminuir los costos de capacitación, exámenes médicos y realizar solicitudes para las creaciones de usuarios y correos de las personas que abandonan la formación. El estudiante por su parte podrá adquirir mayores conocimientos de formulación y administración de proyectos ya que será mediador y encargado de validar que se

respeten las reglas establecidas en los conversatorios; además de llevar seguimiento de satisfacción y participación en los encuentros.

En estos tiempos de pandemia, aislamiento social y relacionamiento virtual donde el teletrabajo se ha vuelto una constante en esta organización, muchas personas están empezando a sentir la motivación de compartir su conocimiento sobre algo en específico con otras personas, este proyecto se hace con el fin de motivar a las personas nuevas en la organización buscando disminuir la rotación y mejorar su bienestar laboral

8. Delimitación

8.1. Alcance Temporal

Se proyecta que estos espacios se puedan llevar a cabo una vez a la semana los días sábados en un horario acordado entre el formador del grupo y la persona que va a brindar el conversatorio, será en un encuentro por medio de la plataforma meet. El tiempo de aplicación será durante los sábados de los meses de junio y julio, en agosto se analizarán y presentarán resultados de participación y satisfacción de los increíbles que hagan parte del encuentro, adicional se van a presentar los posibles cambios en los índices de rotación. El proyecto se llevó a cabo en un periodo comprendido entre el 5 de junio de 2021 y finalizó el 31 de julio del 2021.

8.2. Alcance espacial

Estos conversatorios se aplican a los grupos nuevos de formación para el área de Rappi por medio de la plataforma meet, fueron dentro del turno laboral y en el mismo enlace en el que se está brindando la capacitación.

9. Marco teórico

9.1. Marco Referencial

Para (Mujica, 2015, pág. 9) “El conocimiento reside inherentemente en los individuos, específicamente en los empleados, quienes lo crean, reconocen, archivan, acceden y aplican al ejecutar sus tareas” (p.3)

Reducir la rotación de personal es un asunto de gran importancia debido al impacto económico, así como de imagen que genera no solamente en el área de gestión humana sino en la totalidad de la organización.

Bajo esta perspectiva (Calderon, 2017) basa su postura en la afirmación de (López, 2011): “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal”

A su vez, la rotación de personal es entendida por Robins (1998) citado por (Ana Ramona Cabrera Piantini, 2011, pág. 85) como “el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización” que determina el número de empleados que ingresan y dejan de trabajar, siendo este un indicador importante para medir la estabilidad del personal como uno de los aspectos vinculados con el desempeño de las áreas de gestión humana. Así, el carácter voluntario de la rotación de personal se asocia con la iniciativa del empleado en tanto el carácter involuntario se vincula con la decisión de la organización originada en el proceso de planeación

Según (Pérez, (2016, abril 4)) algunas de las principales razones por las que un empleado decide renunciar comúnmente son:

Un mal clima laboral: tener un ambiente pesado en la oficina puede fatigar a cualquiera, desgastarnos física e intelectualmente. Si dentro de tu oficina no hay un ambiente agradable es

muy probable que pierdas a buenos trabajadores. Organiza actividades que permitan que todos compartan y liberen la presión o estrés que muchas veces se genera.

Remuneración injusta: cuando un empleado siente que su trabajo no está siendo bien remunerado de inmediato pierde su interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo que lo llevarán a renunciar sin pensarlo dos veces. Utiliza herramientas que te ayuden a establecer escalas salariales justas para todos.

Crecimiento personal: cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización tiende a renunciar. Recuerda que tus colaboradores tienen aspiraciones profesionales y siempre buscarán un mejor puesto de trabajo, mejor remuneración y beneficios. Si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades.

Motivación: es importante entender que tu equipo no es un grupo de robots, son personas con sentimientos, sueños y preocupaciones. Cuando sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones. El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa.

Para Davenport y Prusak (2001), citados por (Gómez, 2006) todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que estas interactúan con sus entornos, absorben información, y la convierten en conocimiento, llevando a cabo acciones sobre la base de la combinación entre ese conocimiento y sus experiencias, valores y normas internas. De esta manera sienten y responden. El conocimiento, como uno de los activos más valiosos de la organización, merece entonces ser estudiado desde todas las perspectivas posibles.

Si bien los individuos contribuyen al conocimiento compartido, este no depende solamente de las contribuciones de ningún individuo en particular; otras personas también pueden verificar y corregir las contribuciones individuales, y agregar conocimientos al conjunto que ya existe.

Por lo tanto, el conocimiento personal abarca lo que podría describirse como habilidades, destrezas prácticas y talento individual. A veces, a este tipo de conocimiento se le llama conocimiento procedimental, ya que se refiere a saber cómo se hace algo, por ejemplo, cómo tocar el piano, cómo cocinar un suflé, cómo andar en bicicleta, cómo pintar un retrato, cómo hacer windsurf, cómo jugar al vóley, etc.

El conocimiento procedimental suele ser más difícil de comunicar a otras personas que el compartido. A veces tiene un componente lingüístico más fuerte y entonces es posible comunicarlo a otros, pero con frecuencia no se comparte fácilmente. Por ejemplo, un degustador de té experimentado, que ha desarrollado su paladar durante años degustando diferentes té, tendrá conocimientos sofisticados sobre los sabores del té. Pero al degustador le puede resultar difícil describir el sabor de un determinado té en palabras que otras personas puedan comprender. Podrá utilizar metáforas y símiles para intentar comunicar la experiencia de degustación a otras personas, pero la tarea es difícil. De este modo, el conocimiento personal se caracteriza con frecuencia por esta dificultad para compartirlo.

Todos nosotros pertenecemos también a otros grupos más pequeños. Somos miembros de grupos étnicos, nacionales, de edad, de sexo, religiosos, de intereses, de clase, políticos, y demás. Puede haber áreas del conocimiento que compartimos, como miembros de estos grupos, y que no están al alcance de quienes no pertenecen a ellos, por ejemplo, los conocimientos que están arraigados en una determinada cultura o tradición religiosa.

El aprendizaje organizacional se ha revisado desde diferentes perspectivas. A continuación, se presenta un resumen sobre los conceptos que han dado algunos autores sobre este tema, la perspectiva histórica que los antecede y las orientaciones contemporáneas más relevantes.

Origen: Según (Garzón Castrillón, 2008) La historia del concepto de aprendizaje organizacional se puede trazar hasta por lo menos los años 50, cuando Simón (1957, 1960) sentó las bases del concepto de la “organización” que aprende, definida como las crecientes introspecciones y las reestructuraciones sucesivas por parte de los individuos acerca de los problemas organizacionales, reflejadas en los elementos estructurales y los resultados de la propia organización. (Marriot y Morrison, 1996) Posteriormente, Cyert y March (1963) en “A Behavioral Theory of the Firm” introdujeron el término aprendizaje organizacional y describieron las organizaciones como sistemas adaptativos de aprendizaje, al interior de los cuales muchos comportamientos se desarrollan a través de procedimientos estándar de operación. Si en algún caso el desempeño no es satisfactorio, afirman los autores, ocurren las búsquedas guiadas especialmente por el problema, lo que denominan aprendizaje adaptativo. Para ellos, en principio, en el proceso de aprendizaje aquellas rutinas que son exitosas en satisfacer las necesidades de la organización se conservan, mientras que aquellas que no son útiles son descartadas. Como consecuencia de esto, el aprendizaje es generalmente acumulativo. Poco tiempo después, Cangelosi y Dill (1965) expandieron estos conceptos, proponiendo una síntesis en la que se entiende el aprendizaje organizacional como producto de las interacciones entre adaptación en los niveles individual y organizacional. Estas interacciones son desencadenadas por distintas clases de estrés: de incomodidad y de desempeño afectando el nivel individual y de desempeño (nuevamente) y disyuntivo conducentes al aprendizaje organizacional. Estos autores sostienen que el aprendizaje es esporádico y ocurre paso a paso, en vez de ser continuo y gradual

10. Marco normativo

Existe una serie de leyes que son el marco jurídico de la actividad, el objetivo primordial de ellas es crear en el sector de servicios, más exactamente en la tercerización un rubro importante para la economía del país ya que este sector es cada vez más importante en indicadores económicos como el PIB y jalona económicamente para frenar la desaceleración económica del país. Las instituciones que se encargan de regular la empresa son: Ministerio de comercio, industria y turismo; la superintendencia de industria y comercio (SIC)

Ley 1286 DE 2009: Su objetivo principal es: “Fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes transversales de la política económica y social del país definir las instancias e instrumentos administrativos y financieros por medio de los cuales se promueve la destinación de recursos públicos y privados al fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación; y por último la protección, en virtud de la cual el Estado promoverá el desarrollo de políticas e instrumentos para administrar, evaluar, proteger y reconocer la propiedad intelectual de los desarrollos en ciencia, tecnología e innovación”. (Vive Digital, 2012)

Ley 1273 DE 2009: Mejora e impulsa la industria tecnológica y el desarrollo de servicios en Colombia fue necesario desarrollar una ley que regulara los aspectos relacionados con la protección de datos, el uso adecuado de la información y la protección de innovaciones informáticas o tecnológicas. La ley maneja temas con respecto a la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos y de los sistemas informáticos, de los atentados informáticos y otras infracciones (Vive Digital, 2018)

Ley 1429 de 2010 art 63: Contratación de personal a través de cooperativas de trabajo asociado. El personal requerido en toda institución o empresa pública o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculada a través de CTA que hagan intermediación laboral o bajo ninguna modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Ley 50 de 1990: Su principal propósito es liberal las relaciones laborales con el fin de mejorar la condición d las empresas colombianas, busca integrar el mercado internacional y crear fondo de cesantías para fortalecer la demanda del mercado de valores.

Ley 1753 de 2015: Esta ley contempla una amplia inversión en distintos sectores económicos del país fortaleciendo el sector de tecnología y telecomunicaciones creando mayores empleos y dándole posibilidad a empresas 24 extranjeras de realizar inversión en nuestro país.

Ley 1369 de 2009: Se encarga de regular los indicadores de calidad y tarifas para el servicio de correo, vigila la libre competencia, la competencia desleal y la protección al consumidor, regulando temas de tarifas y fallos de mercados y también los indicadores de calidad.

Ley 527 de 1999: Se encarga de definir y reglamentar el acceso y uso de los mensajes de datos, del correo electrónico y de las firmas digitales.

10.1. Ámbitos empresariales

Ámbito político: El ámbito político hace referencia al marco institucional que existe en un determinado contexto socioeconómico, influye directamente en la empresa ya que los tipos de sistemas políticos, políticas monetarias o financieras, políticas de bienestar y la estabilidad del

gobierno son factores con los que interactúa OneLink, si alguno de estos cambia su solidez, normativas y derechos de las empresas repercutirá en ella.

Ámbito económico: Estudia las variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía. La evolución del PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO) de una región o país, es una variable clave para ser observada en el análisis de expectativas de consumos, con énfasis en aquellas demandas esperadas de productos y servicios de ocio y esparcimiento, que en algún momento de la historia social fueron considerados suntuarios y hoy reivindicados por gran parte de la población como necesarios, participantes de las legítimamente pretendidas demandas básicas. El comportamiento de las respectivas monedas de países emisores-receptores provoca también acrecentamiento, disminución o reversión de las corrientes turísticas, ya que el denominado “Tipo de cambio real multilateral” y su evolución -cuya interpretación práctica hace referencia finalmente a ventajas de uno u otro lado de las fronteras al hacer valer la capacidad de compra de una moneda determinada o de una moneda común usualmente utilizada en las transacciones, así como también el panorama económico mundial, la tasa inflación, las tasas de interés, calificación de riesgo del país, entre otros factores económicos influyen directamente en la empresa porque los cambios en dichos factores para bien o para mal repercuten en el funcionamiento de Onelink..

Ámbito social: Son aquellos que, desde la perspectiva de las tendencias y cambios de la sociedad, comportamientos de los individuos que la forman pueden influir en el negocio. Estos son básicamente los cambios demográficos tanto cualitativos como cuantitativos, los factores de conciencia social que afectan a la ética empresarial, y los aspectos psicosociales como son las modas y los comportamientos colectivos. Este ámbito afecta directamente a la empresa pues los comportamientos sociales pueden desencadenar un sin número de situaciones como

discriminación, xenofobia, rechazo que dañara el clima dentro de la organización. A su vez el nivel de educación es muy importante a la hora de dar trabajo a cualquier persona que quiera entrar a la organización.

Ámbito tecnológico: Hace referencia al nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado, este ámbito es muy importante en la empresa al ser prestadora de servicios pues tiene que contar con tecnología de punta. Si la tecnología cambia tiene que adaptarse a ella por lo que es un factor que influye directamente en Onelink.

Ámbito ecológico o ambiental: Hace referencia al Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto. Influye directamente en la empresa pues esta se tiene que adaptar a las leyes medioambientales, a su vez tiene que crear políticas y normas que regulen factores que afecten el medio ambiente dentro de la organización.

10.2. Marco conceptual

A continuación, se relacionan los términos encontrados en este documento y su concepto en el contexto del trabajo de grados

Rotación: El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Motivación: La motivación laboral es la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan buen desempeño. También se puede definir la motivación laboral como un estado de satisfacción con las prácticas arraigadas en la cultura empresarial de una compañía.

Conversatorio: Un conversatorio es una herramienta pedagógica que, en un ambiente similar a una mesa redonda, promueve el ejercicio de conversar (libre intercambio de ideas, experiencias, visiones, argumentos y opiniones compartidas, contradictorias, conflictivas, provocadoras, novedosas) poniendo en común inquietudes.

Conocimiento: El conocimiento es la información y habilidades que los seres humanos adquieren a través de sus capacidades mentales. El conocimiento se adquiere a través de la capacidad que tiene el ser humano de identificar, observar y analizar los hechos y la información que le rodea

Personal: Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

Reconocimiento social: El reconocimiento social es un aspecto fundamental para nuestro bienestar, en especial el psicológico. No es simplemente el hecho de que seamos aceptados por los demás, sino que también se reconozcan nuestras fortalezas, fortalezas las cuales son la base de nuestra autoestima.

Bienestar laboral: En general, podríamos decir que el bienestar laboral incluye todo aquello que se hace para la comodidad y la mejora de los empleados independientemente de su salario. La filosofía de este concepto se basa en la relación real entre la productividad de un empleado en la empresa y sus niveles de felicidad.

Encuesta: Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente

diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Nueva contratación (New hire): El proceso de admisión o ingreso de empleados de su empresa es su oportunidad de causar una buena primera impresión con los nuevos colaboradores. Este proceso debe permitir que el nuevo empleado se sienta bienvenido, valorado y preparado para tener éxito en su nuevo rol.

Costo estimado: Los costos estimados son la proyección de la cantidad de costos en los que se incurrirá para fabricar un producto o construir algo. Este monto proviene como parte del proceso de presupuesto de capital necesario para un proyecto o como parte de una cotización de venta cuando se intenta vender un producto a un cliente. En este caso es un estimado del valor que tiene la capacitación de las personas que se retiran

11. Diseño Metodológico

Los conversatorios tienen como fin brindar un espacio donde los miembros puedan compartir su conocimiento sobre el tema seleccionado por ellos mismos, se va desarrollar aplicando una metodología participativa con un análisis cuantitativo de resultados, se busca encontrar la forma de que puedan reducir los índices de rotación por medio de conversatorios que se realizarán cada 8 días con una duración planeada de 30 minutos, se van a realizar de forma virtual cada sábado con temas diferentes. Este proyecto está planeado para tener una duración de dos meses y se va a comparar los indicadores de rotación de los últimos dos meses y los meses de aplicación de los conversatorios, basado en los resultados de estos dos meses elaboraremos las conclusiones del proyecto basados en un porcentaje de aumento o reducción de la rotación del personal, adicional se busca tener un dato de satisfacción para validar si se está

motivando a las personas con estas actividades y con esto se logra generar valor agregado y aumentar la conexión entre el nuevo agente y la organización, la recolección de información a analizar será por medio de encuestas que se enviarán al finalizar cada conversatorio y así, conocer la percepción de los agentes y como se puede mejorar para lograr la mayor participación posible y generar el valor agregado que se busca, los resultados se medirán al momento que el grupo finalice nesting y sea entregado a la operación, ya que hasta esa etapa tendrá cobertura el proyecto puesto que se enfoca en el proceso inicial de capacitación. En el análisis de resultados se tendrán en cuenta las personas que participen activamente del conversatorio, ósea que aporte y comparta conocimiento con los demás y así tener un dato de si se está presentando el interés deseado en los conversatorios, para esto también se solicitará saber si se está percibiendo que el conversatorio está brindando un valor agregado a la formación lo cual permitirá estudiar la viabilidad del proyecto a futuro, de igual forma se realizará el análisis correspondiente y se presentarán las oportunidades de mejora en la implementación del proyecto.

Tabla 1. Metodología del proyecto

Tipo de estudio	Investigación cuantitativa y descriptiva
Área de estudio	Área de formación Rappi en la organización Onelink S.A.S, nuevos ingresos
Fuentes de información	Primarias
Instrumento de recolección de datos	Encuestas

Fuente: Elaboración propia

12. Administración del proyecto

12.1. Recursos disponibles

Para este proyecto se necesitará de un pequeño espacio de media hora dentro del horario de capacitación para que las nuevas contrataciones (new hire) reciban el conversatorio, un enlace de meet donde se pueda realizar la actividad, tiempo y una pequeña presentación del líder del conversatorio.

12.2. Cronograma de actividades

Estas actividades fueron planeadas para empezar a partir del sábado 05 de junio y fue compuesto por 7 encuentros sincrónicos realizados los días 5, 12, ,26 de junio y 3, 10, 17,24 de julio, también contó con 3 entregas de informes en las que se indicaron cómo va la implementación del proyecto y aspectos a mejorar, la presentación de resultados se envió el 10 de agosto.

Tabla 2 .Cronograma de actividades

Actividad	Fecha (DD-MM)	Actividad	Fecha (DD-MM)
Primer Conversatorio	05/06	Quinto Conversatorio	10/07
Segundo Conversatorio	12/06	Sexto Conversatorio	22/07
Tercer Conversatorio	26/06	Entrega de informe	05/07
Entrega de informe	06/07	Séptimo Conversatorio	24/07
Cuarto Conversatorio	03/07	Octavo Conversatorio	31/07

Fuente: Elaboración propia

13. Diagnóstico inicial

Al momento de iniciar el proyecto el promedio de rotación mensual se encuentra en un 10% tomando datos desde enero del año en curso, según el archivo de rotación “Master training Roster COLO” de un total de 46 retiros registrados hasta 31 de mayo un total de 28 se realizaron en etapa de formación (60%) y 18 en etapa de nesting (40%), tomando en cuenta este dato se decide realizar un proyecto que pueda aumentar la satisfacción de los agentes desde el periodo de formación y así reducir este índice de rotación para incrementar el número de agentes entregados a operación y así cubrir la cuota esperada para mantener el nivel del servicio.

13.1. Principales motivos de rotación

A continuación, esta tabla nos va a mostrar los principales motivos por los que se registra la salida de increíbles® en los 3 meses anteriores a los que se realiza el inicio de los conversatorios. La cantidad y motivo de retiros se muestra a continuación:

- Se presentan un total de 22 retiros
- 9 fueron en la etapa de nesting y 13 en formación
- Son más increíbles® los que abandonan la formación sin llegar a nesting

Estos son los principales motivos por los que se retiran los increíbles® en marzo, abril y mayo

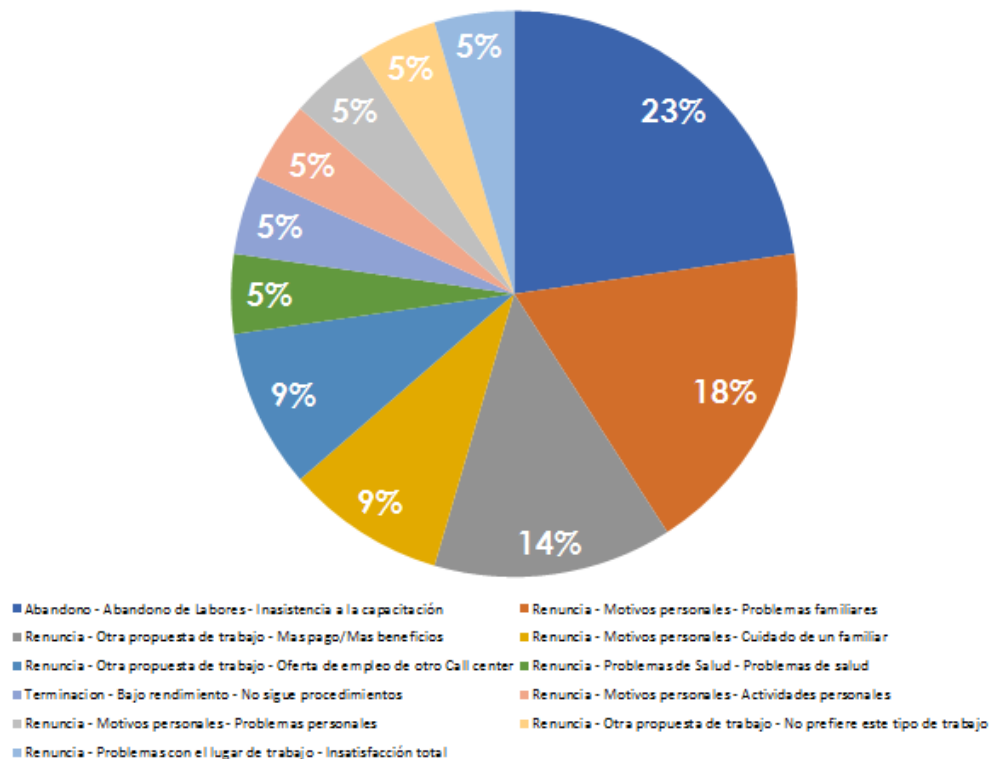
Tabla 3. *Motivos de rotación*

Cantidad de retiros	Motivos
5	Abandono - Abandono de Labores - Inasistencia a la capacitación
4	Renuncia - Motivos personales - Problemas familiares
3	Renuncia - Otra propuesta de trabajo - Más pago/Más beneficios

- 2 Renuncia - Motivos personales - Cuidado de un familiar
- 2 Renuncia - Otra propuesta de trabajo - Oferta de empleo de otro Call center
- 1 Renuncia - Problemas de Salud - Problemas de salud
- 1 Terminación - Bajo rendimiento - No sigue procedimientos, Por recomendación desde operación, la agente no continua con el proceso de capacitación
- 1 Renuncia - Motivos personales - Actividades personales
- 1 Renuncia - Motivos personales - Problemas personales
- 1 Renuncia - Otra propuesta de trabajo - No prefiere este tipo de trabajo
- 1 Renuncia - Problemas con el lugar de trabajo - Insatisfacción total

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1. Motivos de rotación en porcentaje



Fuente: Elaboración propia

13.2. Rotación por formador

En esta tabla se va a mostrar la cantidad de agentes que han capacitado cada formador y su respectiva rotación desde que inició el año hasta la primera semana de agosto del año en curso

De acuerdo al Split de la línea hay formadores que presentan más capacitación de nuevos ingresos que de Cross trainer (Capacitación de personas que ya están dentro la compañía).

Aunque no es el objetivo principal del proyecto analizar los formadores se puede intentar analizar si la desmotivación de los nuevos ingresos se puede dar por temas actitudinales de la persona encargada de sus primeros días en formación o también porque no se brinda el adecuado soporte de nesting y así trabajar esa posible oportunidad de mejora en él.

Tabla 4. Rotación por formador

Nombre del formador	Agentes capacitados	Retiro en formación	Retiro en nesting	Total retiro	Porcentaje de rotación
Jhon Mario García	70	6	7	13	19%
Johnatan López	68	11	0	11	16%
Daniela Naranjo Gutiérrez	80	8	3	11	14%
Juliet Stefanny Ordoñez	45	3	3	6	13%
Manuela Zuluaga Valencia	23	3	0	3	13%
Jennifer Stephanie López	116	13	0	13	11%
Wendy Castañeda Álzate	28	2	1	3	11%
Leidy Jhoana Marín Escobar	120	4	8	12	10%
John Fredy Franco Gómez	110	9	1	10	9%
Marcia Catalina Sepúlveda	12	1	0	1	8%
Claudia Cecilia Lezcano	57	1	2	2	4%
Ronald Armando Saldarriaga	43	1	0	1	2%
Alejandra Janeth Vidal Zapata	7	0	0	0	0%
Luisa Fernanda Tobón Restrepo	8	0	0	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede validar que hay formadores que tienen más capacitaciones de nuevos ingresos que otros, inclusive hay personas del equipo que no registran en esta lista, en el momento son 16 formadores y solo se tiene registro de 14, de igual manera los formadores que más ingresos

reciban pueden ser foco para trabajar habilidades blandas y así brindar un valor agregado adicional a la formación

13.3. Índice y costos de rotación

A continuación, se hace un análisis de la rotación de los dos meses que se tienen como muestra para realizar el contraste en los índices de rotación y así saber si se logró movilizar estos indicadores positivamente

13.3.1. Análisis abril

Para mostrar de una manera más sencilla la rotación de este mes y su costo estimado se va a realizar un cuadro con información acompañada de un archivo en Excel que permita realizar la comparación de cómo se han movido los índices de rotación entre estos meses

Para el costo estimado de rotación por grupo se cuentan solo con los bonos diarios que reciben los increíbles de \$10.000, no se tiene en cuenta los gastos operacionales que se deben incurrir para que estas personas reciban la capacitación y el costo de no cumplir con la cuota necesaria de operación para cumplir con las necesidades del servicio, adicional hay personas que se salen luego de la firma de contrato.

Para el mes de abril ingresaron un total de 5 grupos con 114 personas, se presentaron 12 retiros discriminados de la siguiente forma

Tabla 5. Análisis rotación abril

Fecha de inicio	Personas que inician	Formador	Split	Personas que finalizan	Retiros	Costo de rotación del grupo
6/04/21	20	Julieth Stefanny Ordoñez	RT'S Live 35	17	3	\$240.000

4/14/2021	25	Daniela Naranjo	RT'S Live 37	25	0	0
4/21/2021	24	Leidy Jhoana Marín	Standard Customer 38	20	4	\$250.000
4/23/2021	22	John Fredy Franco	Standard Customer 39	22	0	0
4/27/2021	23	Jennifer Stephanie López	Customer Non Live 40	18	5	\$650.000

Fuente: Elaboración propia

Costo de rotación estimado de \$1.140.000 y rotación mensual fue del 10%, salen 2 personas luego de firmar contrato acumulando 4 días contratadas entre las dos

13.3.2. Mes de mayo

Para el mes de mayo ingresaron un total de 5 grupos con 97 personas, se presentaron 9 retiros discriminados de la siguiente forma:

Tabla 6. *Análisis rotación mayo*

Fecha De Inicio	Personas que inician	Formador	Split	Personas que finalizan	Retiros	Costo De Rotación Del Grupo
5/3/2021	21	Jhon Mario García	Non Live 41	19	2	\$500.000
5/12/2021	25	Leidy Jhoana Marín	Problema Con El Pedido 42	25	0	0
5/14/2021	10	Julieth Stefanny Ordoñez	Standar Customer Live 43	10	0	0
5/26/2021	27	John Fredy Franco	Customer Non Live 44	22	5	\$450.000
5/31/2021	14	Johnatan López	RT'S Live 45	12	2	\$120.000

Fuente: Elaboración propia

Costo de rotación estimado de \$1.070.000 y rotación mensual fue del 9%, salen 4 personas luego de firmar contrato acumulando 26 días contratados

14. Implementación del proyecto

14.1. Primer conversatorio:

En el primer conversatorio una gran cantidad de participantes demostró interés hacía el tema Inglés, en este espacio se hace una introducción del proyecto y se aprovecha para resaltar los beneficios de conocer un segundo idioma y la oportunidad que brinda la organización de hacer plan carrera al realizar convocatorias bilingües y solo pedir 6 meses de experiencia sin necesidad de una certificación internacional, se brindan unos tips de inglés intermedio para hablar en las entrevistas con el uso de los verbos en pasado continuo para expresar acciones que todavía se están llevando a cabo en el presente, al finalizar se hace una actividad dinámica (ahorcado) con las palabras vistas durante la presentación y se envía encuesta para analizar resultados.

14.2. Segundo conversatorio:

Para el segundo conversatorio se buscó generar interés en aquellos que quieren aumentar sus ingresos mensuales dando un conversatorio sobre trading con el formador Jefferson Jurado el cual compartió su experiencia y como ha logrado conseguir un ingreso extra que le permite una mejor calidad de vida, en este conversatorio se logra una gran participación al ofrecer el espacio para que los participantes hablarán sobre sus emprendimientos y demostrar sus productos a los demás.

14.3. Tercer conversatorio:

Para el tercer conversatorio programado por calendario para darse el día 19 de junio, pero a última hora surge un inconveniente con la persona encargada de brindar el conversatorio y por fuerza mayor se debe aplazar el conversatorio y se brinda 8 días después.

El tema de este fue el de salud y responsabilidad emocional liderado por la psicóloga y analista de formación Daniela Naranjo, se habló acerca de la importancia de tener control en los sentimientos para una vida más tranquila, se hace de una forma dinámica y cuenta con una gran participación de todos los miembros.

14.4. Cuarto conversatorio:

El cuarto conversatorio se trata de arte digital y la practicante del área de desarrollo y contenido Sara Fernanda nos muestra cómo se elaboran las piezas digitales, los tipos de animaciones, conceptos artísticos y algo de su gran trabajo y del trabajo de algunos de los mejores artistas digitales contemporáneos.

14.5. Quinto conversatorio:

En el quinto conversatorio se empieza a ver algo importante para este proyecto que es el de motivar a los agentes nuevos a compartir su conocimiento por medio de un conversatorio, en este el agente proviene del grupo Standard Customer Non Live-Problema con el pedido wave 47, Juan David Pineda se anima a brindar un conversatorio y compartir su conocimiento en historia, es estudiante de los últimos semestres de historia en la UPB y decidió hablarnos sobre la historia de Medellín, en este conversatorio nos muestra los antiguos mapas de la ciudad y algunos de los edificios con más historia como es la iglesia de la candelaria y varios edificios que guardan mucho del patrimonio histórico de nuestra ciudad ubicados en el centro, para este conversatorio se nota mucha participación de personas que no pertenecen a la región y que se encuentran

interesados en aprender más sobre el origen de la cultura paisa, además también se preguntan sobre municipios que todavía guarden ese patrimonio cultural de la región donde las personas guarden las costumbres de nuestra tierra.

14.6. Sexto conversatorio:

El sexto conversatorio se brinda sobre el medio ambiente y se hace énfasis en como las nuevas políticas de tratamientos de residuos buscan dar una vida útil más prolongada a los desechos y el nuevo sistema de clasificación de residuos en peligrosos y no peligrosos, también se muestran diversos programas de reciclaje que busca ayudar a niños y mascotas como es el “tapitas por paticas”; y los planes de manejo de residuos que tiene la alcaldía de Medellín y sobre algunos lugares que ya tienen nuevos basureros como el parque de San Antonio

14.7. Séptimo conversatorio:

En el séptimo conversatorio contamos con la participación de la profesora de Eafit y monitora de grados encargada de hacerle seguimiento a este proyecto Elisa Bustamante con un conversatorio sobre emprendimiento e innovación, nos habla desde su experiencia en el área y nos cuenta cómo ha ido evolucionando el tema de emprendimiento en la ciudad y las diferentes instituciones que apoyan estas iniciativas, cuenta con gran participación en aquellas personas que anteriormente han tenido estas ganas de emprender su nuevo negocio o que tienen alguna idea de innovación pero no han sabido como apalancarla hasta el momento

14.8. Cronograma final de los conversatorios

Cronograma final de la elaboración del proyecto con los temas y conversatorios que se dieron en el proyecto, adicional está registrado las fechas de entrega de los informes diarios con las fechas y participación

Tabla 7. Cronograma final de las actividades

	FECHA	TEMA	PARTICIPACIÓN
Conversatorio 1	05/06	Ingles	70%
Conversatorio 2	12/06	Trading	64%
Conversatorio 3	26/06	Salud y responsabilidad emocional	84%
Entrega de informe	06/07	Primer informe	06/07
Conversatorio 4	03/07	Arte digital	40%
Conversatorio 5	10/07	Historia de Medellín	55%
Conversatorio 6	22/07	Nueva política de manejo de residuos	60%
Entrega de informe	05/07	Segundo informe	04/08
Conversatorio 7	24/07	Emprendimiento e innovación	72%
Conversatorio 8	31/07	Portugués	Cancelado
Entrega de informe final	10/08	Informe final	10/08

Fuente: Elaboración propia

En el transcurso de la implementación del proyecto se realizaron algunos cambios en el cronograma desde la primera entrega:

- El primer informe tenía fecha de entrega para el 29/06 y se realizó el día 06/07

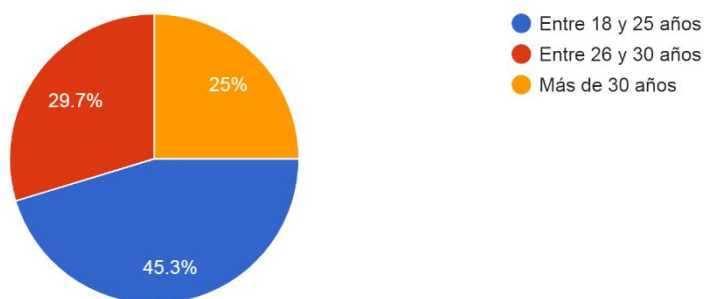
- El conversatorio 5 cambia de nombre y lo brinda otra persona, se llama legislación laboral en la primera entrega y ahora es historia de Medellín brindada por un increíble® que recibió el tercer conversatorio
- El conversatorio 6 que no tenía nombre ahora fue ocupada por un tema de cuidado ambiental al abordar las nuevas políticas de manejo de residuos
- Se presenta novedad con la persona que va a brindar el conversatorio y por eso se debe correr unos días y se brinda el 22/07, inicialmente estaba planeado para brindarse el día 16/07
- La fecha del segundo informe estaba indefinida y se realiza el día 04/08
- Último conversatorio que iba a ser dado sobre el idioma portugués no se pudo realizar por la disponibilidad de los grupos ya que para las fechas todos se encontraban empezando sus periodos de nesting, se pasa el mes planeado y se puede presentar una afectación a la hora de la entrega de los resultados

15. Análisis de resultados

15.1. Respuestas de la encuesta

Ilustración 2. Primera respuesta de la encuesta

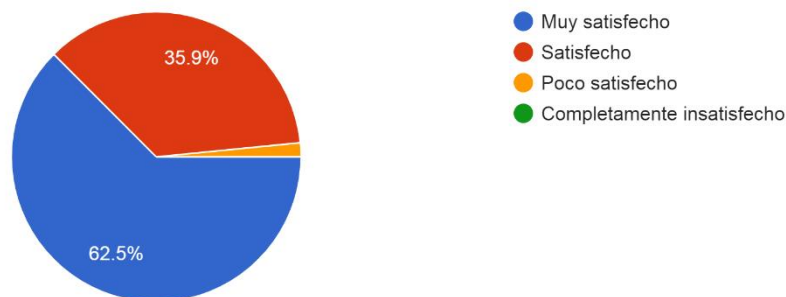
¿Qué edad tienes?
64 respuestas



La mayoría de personas que entran como new hire (nuevos ingresos) a la organización son personas que están empezando su vida laboral o que necesitan un empleo que les dé la posibilidad de trabajar y estudiar al mismo tiempo, personas que se están formando y pueden tener la motivación de compartir aquello que aprenden en el día a día, para este caso el total de personas que está entre los 18 y 25 años son 29 personas de las que respondieron la encuesta, esto también nos puede llevar a pensar que las personas de mayor edad no sintieron interés en llenar la encuesta o no les llamó la atención la actividad

Ilustración 3. Segunda respuesta de la encuesta

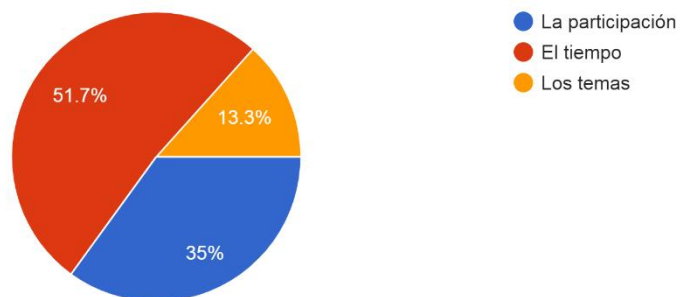
En general, ¿Qué tan satisfecho estas con el conversatorio?
64 respuestas



En esta respuesta tenemos una tendencia positiva respecto a la opinión general que se tiene sobre los conversatorios, en el estudio de las respuestas sin importar la edad las personas que están presentes en el conversatorio lo ven como algo positivo, que puede despertar el interés y dar una pequeña pausa activa en el tiempo de formación, se tiene una respuesta de poco satisfecho con el conversatorio, se valida y es porque la persona sintió que en el cuarto conversatorio de la historia de Medellín el líder no fue claro cuando indica que Medellín es una ciudad que no preserva mucho de su patrimonio cultural y siente que se puede malinterpretar por las personas que no son de la región, se valida en el archivo y esta persona todavía hace parte de la organización

Ilustración 4. Tercera respuesta de la encuesta

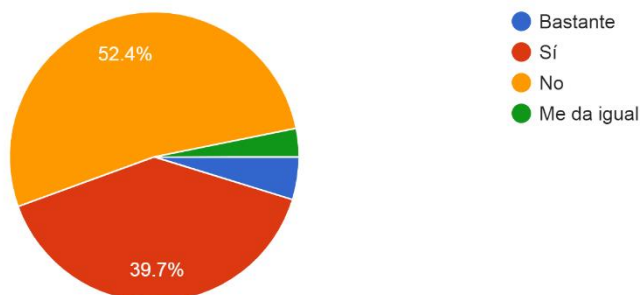
Marca cuál de estos aspectos crees que deberían mejorar los conversatorios
60 respuestas



Esta pregunta es clave para mejorar los conversatorios y buscar que su afectación en el bienestar de los increíbles® sea mayor, podemos apreciar que hay una gran tendencia en que el tiempo de los conversatorios debe ser un aspecto a mejorar, desde el principio fue planeado para que fuera de media hora pero la gran mayoría de los conversatorios duró más tiempo de lo planeado, esto nos da un avance positivo ya que demuestra que los temas elegidos si están despertando el intereses de las personas y que también puede aumentar el bienestar dentro de la organización

Ilustración 5. Cuarta respuesta del conversatorio

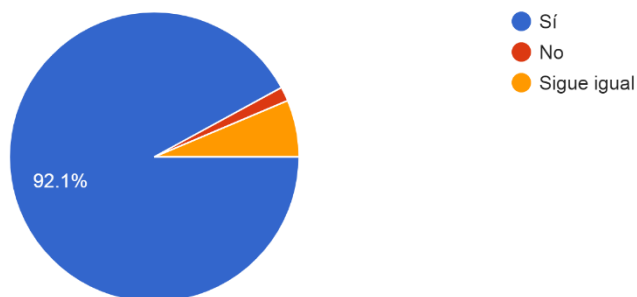
¿Te interesaría brindar alguna vez un conversatorio?
63 respuestas



Para la continuidad de este proyecto es muy importante esta pregunta que no se incluyó en las encuestas de los dos primeros conversatorios pero que aun así permite nutrir los conversatorios de una manera autónoma, 28 personas ósea casi la mitad de los que respondieron la encuesta encontraron en este espacio una oportunidad de compartir sus conocimientos con los demás y así obtener algo de reconocimiento, de estas personas 6 nos dejaron su número para ser contactados y poder ser líderes de un conversatorio, esto abarcaría al menos mes y medio de actividad, inclusive para el cuarto conversatorio “historia de Medellín” se contó con la participación de un increíble® como líder del conversatorio

Ilustración 6 . Quinta respuesta del conversatorio

¿Crees que el conversatorio le brinda un valor agregado a la organización?
63 respuestas



Con estas respuestas se puede evidenciar que el proyecto si cumple con la meta propuesta de brindar un valor agregado a la formación y que puede generar un aumento en el bienestar de los agentes en capacitación, adicional sirve como una pequeña muestra de todos los aportes de recursos humanos que tiene la organización, se valida la respuesta de la persona que indica que no siente que le brinde valor agregado a la formación pero muestra que está satisfecha con el conversatorio y el expositor, solo que siente que el tema de trading no es algo tan interesante para todo el mundo y la verdad es algo de gustos muy personales

15.2. Comentarios y sugerencias de los conversatorios

Algunos comentarios o sugerencias a tener en cuenta por las personas que vieron el conversatorio

- El expositor muy bien. El tema debería ser más generalizado, y más relacionado con la labor, ya que trading es algo de gustos personales y no es un tema interesante para todos.
- Muy interesante toda la información, debería ser de más tiempo.
- Me parece que podría ser de un mayor tiempo para poder abordar más profundo todos los temas y que así sea mucho más provechoso

- Excelente conversadora, da a conocer más líneas y espacios de la empresa, así mismo a conocer las virtudes de nuestros compañeros.
- Deberían indagar más con su público, es decir, entender qué tipo de personas les gusta el tema y animarlas como modelo a seguir tanto en aprendizajes como en el tema de su carrera profesional
- Charlas que faciliten el diálogo con los interlocutores
- Profundizar los temas relacionados con el turismo y como ha brindado la transformación de la cultura, conocer la contextualización de la evolución del departamento y como se ha transformado en manera positiva, dado que se puede mal interpretar si no se da el contexto y saber utilizar las palabras adecuadas
- La información es actualizada, clara y muy importante para todos; debido a que es muy pertinente saber sobre las normativas e innovaciones en pro del cuidado del medio ambiente.
- Me gustaría en algún momento dar el conversatorio, pero no sé de cual tema
- Muy innovador, son temas necesarios de tratar en la empresa y además nos brindan información que muchas veces se nos pasan de largo o no tenemos ni idea que existe.
Muchísimas gracias por el conversatorio :)
- Súper bueno, me gustaría tener más espacios como estos donde nos puedan compartir las ayudas, cursos, financiación etc. que hay para los emprendimientos
- Muy buena información para las personas que tienen su emprendimiento
- Algunos de los temas que vimos como recomendados y que pueden generar alto interés en las personas que vieron el conversatorio son:
- Tecnología, Salud emocional, RELACIONES INTERPERSONALES, medios digitales

15.3. Indicadores de los grupos que reciben los conversatorios

15.3.1. Primer grupo: INGLÉS

- Grupo inicia con 27 personas
- 3 personas se retiran de la formación antes del conversatorio
- 22 personas diligencian la encuesta
- 1 persona se retira en formación
- 1 persona se retira en nesting
- Costo estimado de rotación: \$ 360.000 sin tener en cuenta el valor de los tramites que se deben solicitar para que estén en formación y el costo que representa para la organización el retiro de una persona contratada

15.3.2. Segundo grupo: TRADING

- Grupo inicia con 13 personas
- 0 personas se retiran de la formación antes del conversatorio
- 13 personas diligencian la encuesta
- 1 persona se retira en formación
- 1 persona se retira en nesting
- Costo estimado de rotación: \$ 350.000 sin tener en cuenta el valor de los trámites que se deben solicitar para que estén en formación y el costo que representa para la organización el retiro de una persona contratada

15.3.3. Tercer grupo: RESPONSABILIDAD EMOCIONAL

- Grupo inicia con 12 personas
- 1 personas se retiran de la formación antes del conversatorio
- 10 personas diligencian la encuesta

- 0 persona se retira en formación
- 1 persona se retira en nesting
- Costo estimado de rotación: \$ 240.000 sin tener en cuenta el valor de los trámites que se deben solicitar para que estén en formación y el costo que representa para la organización el retiro de una persona contratada

15.3.4. Cuarto grupo: ARTE DIGITAL

- Grupo inicia con 22 personas
- 1 personas se retiran de la formación antes del conversatorio
- 12 personas diligencian la encuesta
- 1 persona se retira en formación
- 5 persona se retira en nesting
- Costo estimado de rotación: \$ 440.000 sin tener en cuenta el valor de los trámites que se deben solicitar para que estén en formación y el costo que representa para la organización el retiro de una persona contratada

15.3.5. Quinto grupo: HISTORIA DE MEDELLÍN

- Grupo inicia con 15 personas
- 0 personas se retiran de la formación antes del conversatorio
- 7 personas diligencian la encuesta
- 1 persona se retira en formación
- 0 persona se retira en nesting
- Costo estimado de rotación: \$ 80.000 sin tener en cuenta el valor de los trámites que se deben solicitar para que estén en formación y el costo que representa para la organización el retiro de una persona contratada

15.3.6. Sexto grupo: NUEVA POLICITA DE MANEJO DE RESIDUOS

- Grupo inicia con 16 personas
- 3 personas se retiran de la formación antes del conversatorio
- 7 personas diligencian la encuesta
- 1 persona se retira en formación
- 2 personas se retiran en nesting
- Costo estimado de rotación: \$ 530.000 sin tener en cuenta el valor de los trámites que se deben solicitar para que estén en formación y el costo que representa para la organización el retiro de una persona contratada

15.3.7. Séptimo grupo: EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

- Grupo inicia con 15 personas
- 1 personas se retiran de la formación antes del conversatorio
- 15 personas diligencian la encuesta
- 0 persona se retira en formación
- 2 persona se retira en nesting
- Costo estimado de rotación: \$ 390.000 sin tener en cuenta el valor de los trámites que se deben solicitar para que estén en formación y el costo que representa para la organización el retiro de una persona contratada

15.3.8. Análisis general de los conversatorios

De los 7 grupos intervenidos en este proyecto de grados se puede validar que se tiene una reducción respecto a los retiros desde aula que suman un total de 5 personas en total y 12 que se retiran en nesting, el total de bajas para los grupos de los conversatorios da un total de 27 personas de 119 que iniciaron en aula y 9 que se retiran antes de los conversatorios nos da un

total de 110 personas que participan en ellos y una rotación después de conversatorios de 24%, se tiene gran participación y las respuestas de la encuesta muestran que si generan valor agregado a la formación además de darle la oportunidad a alguien de obtener reconocimiento por sus conocimientos adquiridos.

Tabla 2. Cronograma por conversatorio

FECHA Y HORA	TEMA	LIDER	PARTICIPANTES	FORMADOR	SPLIT DEL GRUPO
05/06 11:30 a.m.	Ingles	Robinson Velásquez G	24	John Franco	Problemas con el pedido 44
12/06 10:30 am	Trading	Jefferson Jurado	15	Wendy Castañeda	Problemas con el pedido 46
26/06 8:30 a.m.	Responsabilidad emocional	Daniela Naranjo	13	Catalina Sepúlveda	Problemas con el pedido 47
03/07 9:00 a.m.	Arte digital	Sara Fernández	24	Jhon García	Problemas con el pedido 48
10/07 9:00 a.m.	Historia de Medellín	Juan David Pineda	15	Wendy Castañeda	RT'S Live Chat 50
22/07 5:00 p.m.	Nueva política de manejo por residuos	Angela Garcés	16	Daniela Naranjo	Standar Customer Live 51
24/07/ 8:00 a.m.	Emprendimiento e innovación	Elisa Bustamante	15	Stefanny Ordoñez	Rappitenderos Live 52

Fuente: Elaboración propia

15.4. Principales motivos de rotación en junio y julio

A continuación, vamos a ver como se comportaron los motivos de rotación en los meses que se realizaron los conversatorios

Tabla 3. *Motivos de rotación junio y julio*

Cantidad de retiros	Motivos de retiros
7	Renuncia - Motivos personales - Problemas personales
4	Mejor oferta laboral
4	Renuncia - Motivos personales - Cuidado de un familiar
3	Abandono - Abandono de Labores - Inasistencia a la capacitación
3	Renuncia - Estudios - Conflicto de horarios por estudio
2	Renuncia - Motivos personales - Muerte de un familiar
2	Renuncia - Motivos personales - Problemas familiares
2	Renuncia - Otra propuesta de trabajo - No prefiere este tipo de trabajo
2	Renuncia - Otra propuesta de trabajo - Plaza relacionada a su rama de estudios
1	Terminación - Ética Profesional - Opción de renuncia
1	Terminación - Ética Profesional - Incumplió las reglas de la empresa
1	Renuncia - Problemas de Salud - Problemas de salud
1	Renuncia - Otra propuesta de trabajo - Empresario

Fuente: Elaboración propia

15.5. Índice y costo de rotación mensual

Igual como se hizo en el análisis de abril y mayo para el costo estimado de rotación por grupo se cuentan solo con los bonos diarios que reciben los increíbles de \$10.000, no se tiene en cuenta los gastos operacionales que se deben incurrir para que estas personas reciban la capacitación y el costo de no cumplir con la cuota necesaria de operación para cumplir con las necesidades del servicio, adicional hay personas que se salen luego de la firma de contrato.

15.5.1. Mes de junio

Para el mes de junio ingresaron un total de 8 grupos con 140 personas, se presentaron 16 retiros discriminados de la siguiente forma:

Tabla 11. Análisis rotación junio

Fecha De Inicio	Personas que inician	Formador	Split	Personas que finalizan	Retiros	Costo De Rotación Del Grupo
6/9/2021	15	Manuela Zuluaga Valencia	Restaurantes Especialistas-Live 5	13	2	\$600.000
6/15/2021	13	Claudia Lezcano	Rappitenderos 13	12	1	\$120.000
6/15/2021	25	Ronald Armando Saldarriaga	Rappitenderos 14	25	0	0
6/03/2021	15	Jennifer Stephanie López	Customer Non Live 33	15	0	0
6/2/2021	13	Wendy Castañeda Álzate	Non Live PP+Live Chat 46	11	2	\$370.000
6/22/2021	12	Marcia Catalina Sepúlveda Vargas	Non Live-Problema Con El Pedido 47	11	1	\$130.000
6/28/2021	23	Jhon Mario	Customer -	17	7	\$470.000

6/15/2021	24	García Jennifer Stephanie López	Non Live 48 Non Live- Problema Con El Pedido 49	21	3	\$90.000
-----------	----	--	--	----	---	----------

Fuente: Elaboración propia

Costo de rotación estimado de \$1.780.000 y rotación mensual fue del 11%, salen 7 personas luego de firmar contrato acumulando 11 días contratados

15.5.2. Mes de julio

Para el mes de julio ingresaron un total de 6 grupos con 137 personas, se presentaron 23 retiros discriminados de la siguiente forma:

Tabla 12. *Análisis rotación julio*

Fecha de inicio	Personas que inician formación	Formador	Split	Personas que finalizan formación	Retiros	Costo de rotación del grupo
7/07/2021	15	Wendy Castañeda	Customer - Rt'S Live 50	14	1	\$70.000
7/17/2021	16	Daniela Naranjo Gutiérrez	Customer - Live 51	10	6	\$530.000
7/14/2021	15	Julieth Stefanny Ordoñez	Customer - Rt'S Live 52	13	3	\$390.000
7/22/2021	32	Johnatan López	Customer - Rt'S Live 53	29	3	\$30.000
7/27/2021	33	Jennifer Stephanie López	Non Live- Problema Con El	28	5	\$280.000

7/30/2021	26	Jhon Mario García	Pedido 54 Customer Non Live- Problema Con El Pedido 55	21	5	\$390.000
-----------	----	----------------------	---	----	---	-----------

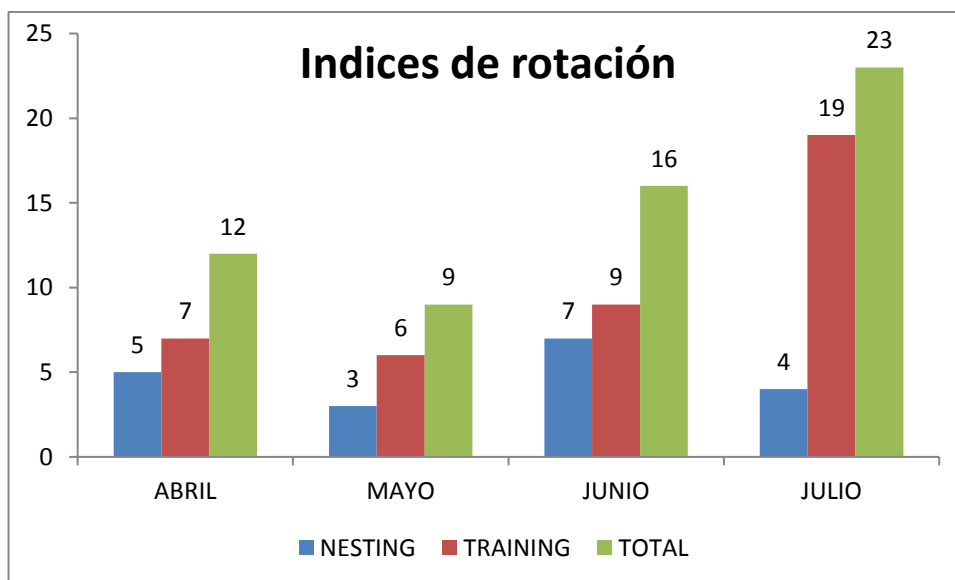
Fuente: Elaboración propia

Costo de rotación estimado hasta la fecha es de \$1.690.000 y rotación mensual fue del 16%, no salen personas luego de firmar contrato.

15.6. Comparación en los índices de rotación generales

A continuación, vamos a ver un gráfico de cómo se comportaron los indicadores de rotación desde que empezó el proyecto en las etapas de training y nesting:

Ilustración 7. Índices de rotación general



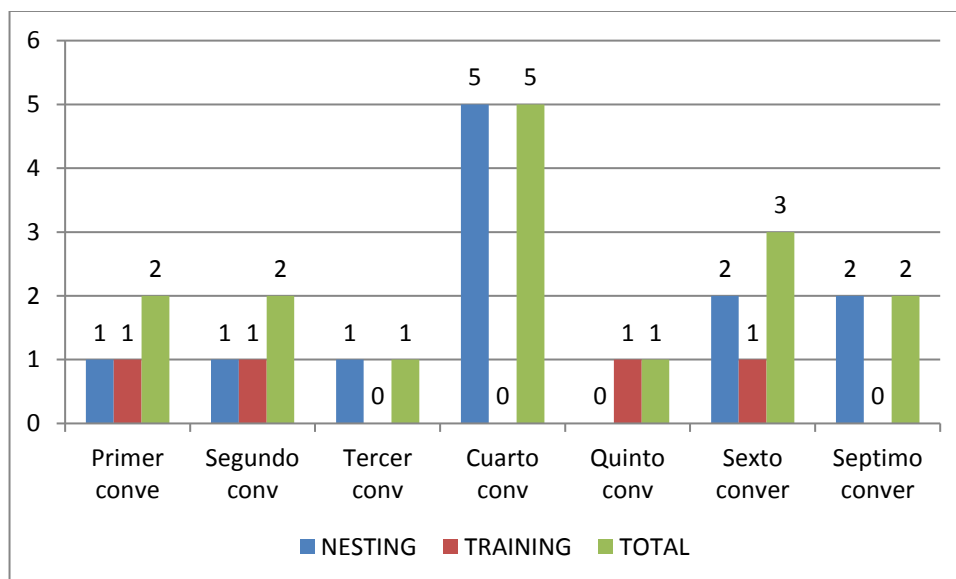
Fuente: Elaboración propia

Según este gráfico podemos analizar que los índices de rotación se han modificado bastante, se ve un gran aumento de rotación para el mes de julio ocasionado por grupos que no reciben los conversatorios como el Standard Customer Non Live-Problema Con El Pedido 53, 54 y 55, estos grupos muestran la mayoría de su rotación en la etapa de training, lo que puede mostrar una oportunidad de mejora tanto con el formador como con el área de selección que está brindando una información diferente a la que se les da en capacitación, de igual manera fue un mes de varios cambios en la línea y esto también puede generar malestar en los agentes y ocasionar su retiro

15.7. Índices de rotación por conversatorio

A continuación, se hace la realización de cómo se comportaron los grupos después de recibir el conversatorio, se puede validar que los retiros desde la etapa de training han rebajado

Ilustración 8. Rotación después de conversatorios



16. Conclusiones

- Los conversatorios despertaron el interés de varios participantes y también brindaron un espacio como una pausa activa dentro de la capacitación
- Según los resultados de las encuestas el proyecto generó un impacto positivo en la gran mayoría de personas presentes
- La mayoría de retiros que se presentan desde formación se están dando en la etapa de training, se tiene registrado un 60% de retiros.
- Esta actividad se complementa muy bien con la edad de las personas que entran a la organización, se puede en una respuesta de la encuesta que la mayoría de personas que entran a la cuenta son jóvenes estudiantes con ganas de compartir su conocimiento con otras personas
- Hasta mayo del presente año la mayor causa de retiros se debió a que las personas no están asistiendo a la capacitación, van un día o dos pero luego no se vuelven a presentar, esto puede ser causa de una información diferente brindada desde el área de selección o algún posible problema con las condiciones laborales
- Aunque el conversatorio si genera un valor agregado a la formación y aumenta el sentido de pertenencia hacía la organización hay motivos que son muy fuertes y tienen más impacto a la hora de retirarse, como los cuidados de un familiar enfermo o problemas familiares
- Aunque la rotación por formador no fue abordada por este proyecto se puede analizar los índices de rotación que cada uno presenta ya que puede indicar que hay una oportunidad de mejora en su dinámica desde aula o si la rotación se presenta en nesting se debe a que

el formador no brinda la seguridad de dar un soporte efectivo o de tener buena actitud a la hora de ser necesitado por un agente aprendiendo

- Los índices de rotación de los meses evaluados muestran que las salidas en etapas de formación son más frecuentes que en nesting
- Se debe contar con la mejor disposición de todo el equipo para brindar este espacio y así impactar la mayor cantidad de agentes posibles
- Este espacio es de gran utilidad no sólo para permitir compartir conocimiento e interés colectivo en algo en específico sino también es visto como una pausa activa dentro de la capacitación que permite refrescarse un momento
- Las personas que tienen mucho conocimiento en algo se sienten motivados con este tipo de actividades y se quedan hasta tener la oportunidad de compartir su conocimiento
- La mayoría de temas generaron interés en las personas y se logró contar con un buen porcentaje de participación
- La motivación por medio de conocimiento compartido no tiene el impacto suficiente para garantizar la rotación de personal como las condiciones laborales o la compensación económica
- En todos los análisis de rotación mensuales se ve que el costo de esta rotación mensual está pasando el millón de pesos sin tener en cuenta costos importantes como los días que está contratado y todos los gastos que hacen otras áreas para brindarle lo necesario para capacitarse
- Se recomienda alargar el tiempo de los conversatorios ya que muchas personas muestran que es un aspecto clave a mejorar en esta actividad, la mayoría de los conversatorios duró más de la media hora

- Los conversatorios se pueden sostener ellos mismos, de acuerdo a las encuestas tenemos 6 números de personas interesadas en brindar uno, lo que daría mes y medio más de esta actividad
- Los conversatorios han contado con una excelente acogida, según las encuestas si brindan un valor agregado a la formación y generan interés en los participantes
- Se presenta una causa común externa entre los retiros de los increíbles® como es el del cuidado y la muerte de familiares por causa de la pandemia, con esto se sigue evidenciando que las personas que han salido después de recibir los conversatorios han salido por motivos muy profundos en los que los conversatorios no tienen el impacto deseado en ellos
- Los indicadores de los grupos que reciben los conversatorios son buenos, se logra mitigar un poco la rotación en la etapa de training y por las encuestas se tiene una buena percepción de la actividad
- Los índices de rotación no mejoraron, inclusive subieron bastante para los meses de junio y julio, pero se debe tener en cuenta que no todos los grupos reciben conversatorio.
- Para el mes de junio ingresan 8 grupos y solo 3 grupos fueron impactados por la actividad, los grupos con wave: 46 y 47 muestran solo 3 retiros, el grupo 44 no empieza en Junio, pero es el primer grupo en recibir esta actividad por las fechas
- Para el mes de Julio hay un registro de 6 grupos que ingresan nuevos de los cuales 4 reciben conversatorio, estos grupos con wave: 48,50, 51 y 52
- El grupo con wave 48 empieza en junio, pero recibe su conversatorio en julio; este grupo activa la alerta de rotación al mostrar 7 retiros, la mayoría de estos fueron en nesting

- Del grupo con wave 51 se presentan 6 retiros, pero 3 de ellos fueron antes del conversatorio y 2 en nesting
- Los índices de rotación no se movilizaron positivamente con esta actividad, pero se debe tener en cuenta que solo 7 grupos de 14 recibieron conversatorio, lo que nos da solo un 50% de participación de los grupos

17. Recomendaciones

- En la mayoría de conversatorios se sobrepasó el tiempo planeado (30 minutos) y las personas que mostraron interés en el tema indicaron en la encuesta que el tiempo debería ser mayor
- Se puede brindar una recompensa no salarial a la persona que desee ser líder de conversatorio para aumentar la motivación como tiempo libre para pasar con la familia o algún regalo
- Mejorar la encuesta sobre los formadores ya que la rotación puede ser un tema de su pedagogía en aula o de mal soporte en nesting y la actual no permite mapear bien el dato
- Se puede planear para aumentar el tiempo de cada conversatorio hasta una hora y así las personas puedan disfrutar más de la actividad
- Analizar los temas que más llamaron la atención y obtuvieron el mayor índice de participación para buscar una forma de darlos repetidamente y así se tenga una participación de más personas

- Realizar una encuesta de equidad laboral para saber cómo están percibiendo esto los agentes
- Estudiar las condiciones laborales que están ofreciendo otras líneas en otros call center porque también una mejor oferta laboral es un motivo fuerte para retirarse de la formación
- Solicitar una actividad dinámica al finalizar cada conversatorio para motivar la participación
- Mostrar CRONOGRAMA de conversatorios en cada espacio para que las personas puedan saber cuándo hay espacio disponible
- Seguir realizando el proyecto los días sábados en la formación, se realiza este día porque hay mayor disponibilidad y da mayor sensación de un breve descanso dentro la capacitación
- Este proyecto se puede auto sostener con la encuesta porque brinda un espacio para comunicarse con los interesados en dar conversatorio
- Es una actividad sin remuneración ni alguna compensación no salarial para las personas que lo dan, se puede gestionar en dar alguna compensación no salarial como por ejemplo, medio día de descanso o salir dos hora antes del turno

18. Bibliografía

- Ana Ramona Cabrera Piantini, M. T. (2011). *El impacto de la Rotación de Personal*.
Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Calderon, C. H. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *FACCEA Revista de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*.
- Garzón Castrillón, M. A. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento:. *EDUCAR*.
- López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. *Universidad Veracruzana*.
- Mujica, N. O. (2015). *FACTORES ASOCIADOS AL PROCESO DE COMPARTIR CONOCIMIENTO ENTRE*. UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA.
- Ovalle, S. D. (2020). *Plan de mejora para la rotación de personal en la empresa One Link*.
- Pérez, O. (4 de Abril de (2016, abril 4)). Principales razones de rotación de personal en tu empresa. *Blog PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>