



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Nivel de satisfacción laboral y retención del talento de los trabajadores de una empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

PRESENTADO POR:

Curi Melgarejo, Ruth - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

MIEMBROS DEL JURADO

Sam Anlas, Carlos Antonio

Quispe Vergara, Amanda Elizabeth

Chumpitaz Miranda, Janet

INFORME TURNITIN

Nivel de satisfacción laboral y retención del talento de los trabajadores de una empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026....

 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::30163:615226988

Fecha de entrega

18 ago 2026, 10:59 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 ago 2026, 11:09 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Nivel de satisfacción laboral y retención del talento de los trabajadores de una empresa BPO u....docx

Tamaño del archivo

3.3 MB

120 páginas

19.511 palabras

111.528 caracteres

21% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Exclusiones

- ▶ N.º de fuentes excluidas
- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

16%  Fuentes de Internet

9%  Publicaciones

19%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Por siempre, para mi mamá.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia quienes siempre han sido mi soporte en todo mi camino académico y profesional, indudablemente a mi mamá Lucy Melgarejo, quien ha sido mi guía, soporte, ejemplo de perseverancia y trabajo duro. A mi asesor académico, quien nos ha orientado en cada paso de manera sólida y profesional. Finalmente a mis mascotas, mis grandes compañeros.

ÍNDICE TEMÁTICO

DEDICATORIA	4
INDICE TEMÁTICO	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	12
1.1. Título del Proyecto.....	12
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	12
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación.....	12
1.4. Localización o alcance de la solución	13
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	15
2.1. Descripción del contexto.....	15
2.1.2. Formulación de la pregunta o preguntas de investigación o de intervención	20
2.1.3. Objetivos de investigación	21
2.1.4. Justificación de la investigación	22
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	28
3.1.1. Antecedentes nacionales	28
3.1.2. Antecedentes internacionales.....	29
3.2. Marco teórico.....	31
CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES	48
4.1. Formulación de hipótesis	48
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
5.1. Diseño metodológico	52
5.1 Enfoque de la investigación	52
5.2 Tipo de investigación	52
5.3. Población.....	54
5.4. Muestra	55
5.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos	56
5.6. Técnica de procesamiento de la información	57
5.6.1. Análisis descriptivo	59
5.6.2. Análisis descriptivo de las variables y dimensiones	60
5.6.3. Análisis ligados a las hipótesis	60

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN	73
6.1. Alcance esperado	73
6.2. Descripción del mercado objetivo del producto o servicio	74
6.2.1. Fuentes de ingreso	75
6.2.2. Canales de distribución	76
6.2.3. Estrategias de penetración en el mercado	76
6.2.4. Alianzas estratégicas	78
6.2.5. Benchmarking	79
6.3. Desarrollo del proyecto de innovación	82
6.4. Presupuesto	87
7.1 Conclusiones Generales	90
7.2 Conclusiones Específicas.....	90
Conclusión específica 1	90
Conclusión específica 2	90
Conclusión Específica 3	91
RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS	95
ANEXOS.....	97
7.3 Matriz de consistencia.....	98
7.4 Matriz de Operacionalización de variables	101

RESUMEN

El trabajo de investigación estudió y analizó la relación que existe entre la retención del talento humano y la satisfacción laboral, variables relevantes en la actualidad para mitigar o disminuir el problema de la deserción y rotación de personal. En ese marco, el estudio de enfoque cuantitativo buscó revelar el nivel de satisfacción laboral y retención del talento de los trabajadores de una empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

Para la recolección de datos y obtención de evidencia, se aplicó la técnica de la encuesta a una muestra de 175 colaboradores, donde los resultados confirmaron la existencia de una relación directa entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano en la compañía. Los resultados evidencian que el desgaste operativo y la ausencia de estímulos emocionales no monetarios, se relacionan negativamente con la permanencia laboral, además, la dimensión de clima de retención reflejó un nivel bajo del 52%, mostrando la necesidad de intervenir con un plan de acción.

Finalmente, se determina que el diseño e implementación de un proyecto de innovación diseñado bajo un enfoque de desarrollo, crecimiento profesional, capacitación técnica y soporte socioemocional —mediante talleres de Excel, Inglés y Psicología— representa una alternativa innovadora viable, integral y sostenible para disminuir la rotación voluntaria en la compañía de servicios.

Palabras claves: Satisfacción laboral, Retención del talento, Empresa BPO, Rotación de personal, Programa de capacitación.

ABSTRACT

This research study analyzed the relationship between human talent retention and job satisfaction—variables currently crucial for mitigating or reducing issues related to staff attrition and turnover. Within this framework, the quantitative study sought to assess the levels of job satisfaction and talent retention among employees at a BPO company located in Surquillo.

Data collection involved surveying a sample of 175 employees; the results confirmed a direct relationship between job satisfaction and human talent retention within the company. The findings indicate that operational burnout and a lack of non-monetary emotional incentives are negatively correlated with employee retention; furthermore, the "retention climate" dimension scored low (52%), highlighting the need for an intervention plan.

Finally, the study concludes that designing and implementing an innovation project—focused on professional development and growth, technical training, and socio-emotional support (via Excel, English, and psychology workshops)—represents a viable, comprehensive, and sustainable innovative alternative for reducing voluntary turnover at the service company.

Keywords: Job satisfaction, Talent retention, BPO company, Staff turnover, Training program.

INTRODUCCIÓN

En el cambiante y dinámico entorno empresarial, el capital humano se ha cimentado como el recurso más crítico e importante para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de las empresas.

A nivel internacional, la administración y gestión de talentos, enfrenta retos complicados debido a las expectativas dinámicas de la fuerza laboral, donde acciones como el clima organizacional, reconocimiento y las oportunidades de crecimiento impactan directamente sobre la decisión del empleado de abandonar o permanecer dentro de la institución. Cuando una empresa no logra engranar acciones y políticas de bienestar con las necesidades de los colaboradores, la satisfacción laboral se debilita, causando un incremento en los indicadores de rotación, que daña la productividad y genera un crecimiento en los costos operativos.

En la situación de Perú, este contexto se evidencia de forma clara en el sector de las empresas de BPO o las de Tercerización de Procesos de negocios. En el mercado peruano de tercerización de procesos o BPO (Business Process Outsourcing), ha obtenido un crecimiento acelerado, generando ofertas masivas de empleo y crecimiento profesional. Sin embargo, esta industria tiene una problemática histórica: Una tasa de deserción laboral alta, las largas jornadas, la presión para el cumplimiento de los indicadores de gestión en tiempo real y la misma naturaleza de las funciones de un agente operativo, generan un fuerte desgaste continuo que debilita la satisfacción laboral, comprometiendo su estadía a corto, mediano y largo plazo.

Esta realidad no es ajena a la empresa BPO ubicada en Surquillo, en dicha organización se ha observado una inestabilidad preocupante sobre la continuidad de los asesores, lo que interfiere en la solidificación y construcción de equipos de alto rendimiento, afectando directamente la calidad del servicio. Ante esta situación, surge la necesidad metodológica de responder a la siguiente interrogante: ¿Existe una relación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y la retención del talento de los trabajadores de esta organización en el año 2026?

La presente investigación se justifica de manera teórica al demostrar de manera empírica sobre el comportamiento de las variables en un entorno BPO. Desde un aporte práctico, el estudio entrega a la dirección herramientas precisas para intervenir, estas herramientas están enfocadas en mejorar el bienestar de sus colaboradores. Finalmente, a nivel metodológico, la investigación emplea un enfoque cuantitativo y correlacional riguroso, avalado por un proceso de recolección de datos y análisis estadístico, proyectando un marco referencial útil a futuras investigaciones del sector. Por consiguiente, el objetivo general de esta tesis, es determinar la relación que existe entre el nivel de satisfacción laboral y la retención del talento de los trabajadores de la empresa BPO en Surquillo, 2026. Esta investigación canaliza sus esfuerzos hacia la consolidación del bienestar corporativo y la implementación de estrategias internas.

A continuación, se presenta un análisis integral, formulado en los siguientes capítulos:

- Capítulo I, se presenta la información general del proyecto, incluyendo el título, el área estratégica de desarrollo prioritario, la actividad económica y el alcance de la solución.
- Capítulo II, se muestra la investigación aplicada, detallando la realidad y problemática, formulando el problema de la investigación, los objetivos, las justificaciones y algunas limitaciones encontradas en el estudio.
- Capítulo III, el desarrollo del marco referencial, en el cual se incluyen los antecedentes nacionales e internacionales relacionados al título de investigación, el marco teórico explicativo y la definición de términos básicos esenciales para cada una de las variables.
- Capítulo IV, se desarrollan las hipótesis de investigación y se realiza la operacionalización de las variables que son objeto de estudio.
- Capítulo V, se detalla de forma minuciosa la metodología empleada, especificando el diseño de la investigación, la población, la muestra representativa, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de información y el posterior procesamiento de datos.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto

Nivel de satisfacción laboral y retención del talento de los trabajadores de una empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

De acuerdo con los lineamientos del Instituto San Ignacio de Loyola, la presente investigación se adscribe a la línea “Hábitat y desarrollo humano”, debido a que el estudio se centra en el entorno organizacional de una empresa BPO ubicada en Surquillo. El proyecto busca modelar e implementar procesos comunicativos, ergonómicos y relacionales para optimizar las competencias individuales y colectivas de un servicio dinámico como el sector BPO. Asimismo, propone el desarrollo de procesos y procedimientos dirigidos a identificar y prevenir actitudes laborales negativas que incrementan la rotación de personal, integrando metodologías y propuestas estratégicas para la retención del talento.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación

Programa de estudio: Administración y dirección de Negocios.

El eje temático es: “Gestión del Talento” debido a las variables a considerar: nivel de satisfacción laboral y retención del talento en las organizaciones y el

impacto a la empresa BPO ubicada en Surquillo. El presente está estrechamente relacionado con el programa de estudio Administración y dirección de negocios, porque se analizará y estudiará a uno de los motores básicos de una empresa: El colaborador.

La investigación ayudará a descifrar el porcentaje de nivel de satisfacción laboral y la relación directa con la rotación de la empresa del sector BPO ubicada en Surquillo, se incluyen datos reales, información que se recolectó en la empresa propuesta, opiniones de los líderes y trabajadores, el cual genera un gran aporte a mi carrera profesional, ayudará a entender el por qué un colaborador puede sentirse insatisfecho, incómodo, no valorado y cómo estos indicadores impactan directamente sobre la retención laboral en una empresa. Finalmente, ayudará a conocer datos importantes para otras compañías que pueden tomar de referencia este estudio.

1.4. Localización o alcance de la solución

Población: Todos los colaboradores de 18 a 50 años que laboran en la empresa BPO ubicada en Surquillo.

Lugar: Surquillo, Lima Perú.

Temporalidad: 4 meses, Abril - Julio 2026.

La propuesta se implementará dentro de la empresa BPO ubicada en Surquillo, Lima – Perú, específicamente dentro de los 2 pisos que conforman la empresa y aplicado a los 300 colaboradores que la conforman.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1. Descripción del contexto

El Sector de *Business Process Outsourcing* (BPO) y *Contact Center*, se caracterizan mundialmente por tener una de las más altas tasas de rotación. Según los estudios de Gestión del Talento, este fenómeno, no solo impacta de forma negativa en el clima organizacional, también impacta directamente sobre la estructura de costos de la empresa. Al respecto, Chiavenato (2020), sostiene que los costos de rotación incluyen gastos primarios (Reclutamiento y selección) como secundarios (pérdida de productividad y costos de capacitación).

La deserción prematura (donde el colaborador se retira dentro del periodo de los 3 meses) muestra una ineficiencia operativa grave, causando que la empresa deba reiniciar el ciclo de dotación de manera constante, generando gastos y recursos financieros que no logran ser cubiertos por la producción del trabajador. Algunas investigaciones importantes como Journal of Business Research señalan que la ausencia de estrategias de fidelización en etapas tempranas es el principal detonante de la salida de talentos en el corto y mediano plazo.

La satisfacción laboral puede darse por motivos internos (Intrínseca) y motivos externos (Extrínseca). La satisfacción intrínseca hace referencia a la naturaleza de las tareas o actividades propias del puesto o funciones, así como la percepción del colaborador respecto al trabajo que realiza. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación del trabajo, como el salario, las bonificaciones, comisiones, las prestaciones, la

supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento beneficios laborales y las relaciones sociales, la satisfacción laboral puede ser un efecto de percepción tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo. En efecto, la relación entre el colaborador y el entorno laboral es una constante en todas las definiciones. Por otro lado, las acciones de retención son aquellas prácticas internas administrativas orientadas a “no dejar ir” a aquellos colaboradores llamados “*Top performance*”, “Q1”, o “*Best employees*”, quienes se encuentran ubicados en cargos claves dentro de la compañía o suelen los primeros puestos en el cargo de asesor.

La retención del talento humano se puede definir como aquella metodología que más allá de convertirse en acciones que “hagan sentir bien” al colaborador, busca la permanencia de este sector que ya pasó por un proceso de curva de aprendizaje y que ahora posee lo más valioso que es “el conocimiento”, el cual, puede tomar hasta 5 meses en lograr, es por ello que el esfuerzo debe ser mayor.

Las organizaciones se han vuelto conscientes de que son los colaboradores quienes tienen la clave para lograr la competitividad, ya que está en su talento y experiencia la ventaja frente al mercado. A su vez, muchas personas que laboran dentro de una compañía, sobre todo con el ingreso de las nuevas generaciones, han logrado que los trabajos o centros laborales tengan un valor distinto al que generaciones anteriores venían percibiendo, haciendo que las condiciones para permanecer por largo o determinado tiempo en un

mismo lugar de trabajo sean más exigentes y cada vez más retadoras para las empresas.

Por lo tanto, la búsqueda de prácticas y tendencias en retención del talento humano se han vuelto necesarias y estratégicas, por los altos costos que implica la rotación de los colaboradores. De hecho, existen estudios que estiman que casi 59 millones de colaboradores abandonaron sus empleos en 2015 en los Estados Unidos, esto se traduce en grandes costos para los empleadores no solo en movilidad de los cesados por la salida del dinero para cubrir gastos de los beneficios laborales, si no de los nuevos ingresos, sumado a ello la nueva curva de aprendizaje que se deberá afrontar; en efecto las cifras señalan que los costos pueden llegar a representar entre 50% al 60% del salario anual de los colaboradores (*Great Place to Work®México* GPTW, 2018).

A nivel macroeconómico, el Perú no cuenta con un único indicador unificado a nivel nacional que consolide en un solo número el nivel de rotación de personal, sin embargo el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2024), en sus informes estadísticos sobre el mercado laboral formal, monitorea el entorno laboral mediante las altas y bajas, es decir, el flujo de nuevas contrataciones y las renunciaciones o ceses laborales. Los registros evidencian un mercado laboral caracterizado por un dinamismo alto y una tasa muy elevada de entradas y salidas, en su mayoría se observa que está condicionada por la alta prevalencia de contratos a plazos determinados o sujetos a modalidad de honorarios.

Esta lectura general del MTPE coincide con los hallazgos de las consultoras privadas y gremios empresariales, quienes afirman que la tasa promedio nacional de rotación en el sector formal oscila entre el 18% y el 20% anual, situando al Perú por encima de la media latinoamericana del 10.9% (Mercer, 2023).

Este fenómeno presenta drásticas variaciones según el rubro. El 33% de las empresas industriales alerta tasas de rotación superiores al 10% anual (Instituto de Estudios Económicos y Sociales [IEES-SNI], 2023), en aquellos sectores con mano de obra intensiva como el *retail*, se registran tasas de entre 30% y 50%. El caso más crítico se tiene en el sector de Business Process Outsourcing (BPO) y centros de contacto presenta una rotación de oscila habitualmente entre el 60% y 80% anual, las causas principales son las renunciaciones voluntarias de los colaboradores (PwC Perú, 2022).

Al tomar en cuenta que la tasa de rotación ideal promedio es de 7%, se está ante un grave problema, dado que la rotación laboral real en las empresas es el doble del objetivo propuesto por los gerentes de Recursos Humanos. Los sobre costos para volver a reclutar, seleccionar, capacitar e iniciar seguimiento de la curva de aprendizaje a los recientes colaboradores son más altos que en otras regiones, esto afecta directamente la competitividad de las empresas nacionales frente a otras. Los sobre costos se incrementan al agregar la curva de aprendizaje por la que el personal recién ingresado pasa, también se ven afectadas por su limitada capacidad de productividad al inicio de sus labores.

No implementar estrategias de retención de personal o talento humano tiene consecuencias para las organizaciones, puesto que toda la gestión de la empresa es llevada por un grupo humano, encargado de todo un modelo de negocio, planear, solucionar, analizar, implementar, mejorar, ejecutar, la rotación repercute fuertemente en su gestión y resultados.

Una de las mayores debilidades de las empresas, es que no se actualizan los procesos, procedimientos, requerimientos, y trabajan con metodologías que en el tiempo se vuelven obsoletas, esto no genera valor ni aporte a lo que se quiere cambiar, es decir tienen una actitud reactiva y no proactiva frente a este dolor.

Lograr que la empresa sea un lugar atractivo para trabajar debe ser una de las prioridades, un ejemplo claro y constante en el tiempo es *Google*, que ha logrado que sus colaboradores pasen más tiempo en las oficinas que en sus casas, con el tiempo, más empresas se han sumado a querer lograrlo y empresas en Perú como BCP, Interbank y pequeñas *StartUps* lo han logrado, inspirador por modelos internacionales como Google.

Las empresas ya son conscientes de la problemática que genera un colaborador insatisfecho y las repercusiones de estas, pues no solo se ve afectado la imagen interna de la empresa, también este afecta la rentabilidad, los costos en reclutamiento, formación, adaptación, el retorno de la inversión (ROI), y aunque no parezca, los costos en los artefactos, infraestructura y otras herramientas propias de la gestión. Es así, de no iniciar con un plan de

acción ADHOC, de no intervenir pues la empresa seguirá frenada por este fenómeno llamado Insatisfacción laboral.

Con lo expuesto, se define que para lograr controlar el nivel de satisfacción laboral y retención del talento humano es fundamental conocer el tipo de cliente interno que se tiene, modificar y mantener actualizado los perfiles a contratar según la cultura organizacional que se quiere instaurar, implementar un plan de retención con aquellos colaboradores que generan valor, hacer de la empresa un lugar atractivo para trabajar.

2.1.2. Formulación de la pregunta o preguntas de investigación o de intervención

2.1.2.1. Problema general

¿De qué manera se relaciona el nivel de satisfacción laboral con la retención del talento humano de los trabajadores de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?

2.1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con la permanencia del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?

¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con las condiciones de trabajo del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?

¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el ascenso del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?

¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el reconocimiento del talento humano de la empresa empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?

2.1.3. Objetivos de investigación

2.1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con la rotación del talento humano de la empresa empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

2.1.3.2. Objetivos específicos

Determinar de qué manera afecta el nivel de satisfacción laboral y retención del talento humano de los trabajadores de la empresa empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026 en los costos.

Analizar de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con las condiciones de trabajo del talento humano de la empresa empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

Establecer de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el ascenso del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

Determinar de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el reconocimiento del talento humano de la empresa empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

2.1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se fundamenta en modelos teóricos clásicos que ayudan a comprender la complejidad de la conducta humana dentro de las organizaciones y entornos laborales, especialmente en entornos complejos, dinámicas y cambiantes como los Contact Center.

2.1.4.1. Justificación académica

Análisis de la dinámica motivacional y retención bajo la Teoría de Herzberg

La presente investigación toma como eje central la **Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg**, un marco crítico para desglosar y comprender la problemática del sector BPO. Herzberg afirma que la satisfacción laboral nace de causas motivadoras (intrínsecos), mientras que la insatisfacción está estrictamente relacionada a factores higiénicos (extrínsecos). En el contexto de los Contact Centers, se evidencia una tendencia clara que prioriza elementos llamados higiénicos, tales como la remuneración básica o mínima y la infraestructura operativa. Sin embargo, bajo esta perspectiva teórica, dichos componentes solo actúan como mitigadores de la insatisfacción, sin asegurar la lealtad y compromiso del colaborador. Por lo tanto, esta investigación busca determinar si las renunciaciones o ceses ocurridos durante la primera etapa de trabajo, ocurren por la falta de

factores motivadores como el reconocimiento rápido o el sentirse realizado, los cuales son grandes impulsores para que un trabajador tenga planificado mantenerse dentro de la empresa por un periodo largo.

La incidencia de las expectativas en la deserción prematura según el modelo de Vroom

Adicionalmente, se suma la **Teoría de las Expectativas de Victor Vroom**, la cual sostiene que la motivación del colaborador/individuo es producto de la percepción de que su esfuerzo traerá recompensas con valor significativo. Para la fuerza laboral que se incorpora a un Contact Center, la relación que existe entre el desempeño y el resultado esperado es sometido a una evaluación ácida y dura durante las fases iniciales de la curva de aprendizaje. Si el colaborador identifica que los indicadores de gestión (KPIs) resultan complejas de alcanzar o que la propuesta de valor ofrecida durante el reclutamiento es distinta al de la realidad operativa, se produce un quiebre sobre la expectativa. Por ello, la investigación basa su sustento académico al emplear este modelo para diagnosticar si la disolución de estas expectativas representa el factor determinante para el abandono del puesto durante los primeros días de servicio.

Dimensiones psicográficas de McClelland aplicadas al entorno de servicios BPO

Por último, la investigación añade la **Teoría de las Necesidades de David McClelland**, que identifica al logro, la afiliación y el poder como los tres principales motores en la conducta organizacional. En un entorno de servicios, las necesidades de afiliación (trabajo en equipos) y de logro (logro y superación de KPI'S operativos) trabajan como ejes determinantes del

bienestar laboral. Es importante analizar estas variables dado que los procesos de inducción o bienvenida de las empresas, suele centrarse solo en capacitaciones técnicas, dejando de lado la adaptación del nuevo colaborador a la cultura de la empresa. Esta investigación se justifica al considerar que las necesidades psicológicas del colaborador no se conectan con la cultura organizacional, se incrementa la rotación del personal, lo que termina debilitando la estabilidad de los equipos y la rentabilidad operacional.

2.1.4.2. Justificación práctica

La presente investigación brinda una respuesta clara y directa a uno de los dolores más críticos del sector de empresas BPO que es la alta rotación del personal. Al analizar la relación entre la satisfacción de los colaboradores y la decisión de permanencia en la organización, el estudio ofrece a la dirección de la empresa BPO en Suquillo, información real y útil para implementar mejores decisiones en la gestión y administración del talento.

En el sector BPO (Business Process Outsourcing), la rotación voluntaria de personal, demuestra una de las salidas más críticas para las organizaciones, dado que reemplazar a un asesor o agente de atención al cliente e ingresar a un nuevo colaborador, genera que se incurra en múltiples costos operativos y administrativos que se acumulan a lo largo del proceso de selección y adaptación.

- Reclutamiento y selección: Gastos en publicación en portales de empleo, evaluaciones psicométricas, licencias de software y horas-hombre del equipo de reclutamiento y selección.
- Capacitación e inducción (OJT): Pago de remuneración durante los días de entrenamiento inicial (entre 5 a 30 días, dependiendo de la

campaña o servicio), pagos del capacitador y pagos de las salas de capacitación.

- Gestión de contratación (Inducción): Costos en exámenes ocupacionales, trámites de alta en T-Registro y gestiones administrativas de planillas.
- Pérdida de productividad (curva de aprendizaje): Las atenciones y el volumen de ventas durante el primer mes del nuevo colaborador respecto a uno ya consolidado.

Estudios en el sector y las métricas de gestión del talento estiman que el costo total de reemplazar a un solo colaborador en un puesto operativo equivale a un rango de 1.5 a 2 remuneraciones mensuales brutas. En el contexto de Lima, considerando que la remuneración mínima promedio para un perfil de asesor de call center oscila entre S/.1,130 Y S/.1,500, el costo de rotación por cada puesto vacante oscila entre S/.2,500 y 3,500.

Para una empresa de BPO de mediana escala que tenga una rotación promedio de 20 asesores mensuales se traduce en pérdidas económicas que superan los S/.60,000 mensuales (más de S/.700,000 anuales) en gastos netamente reactivos para sustitución de personal.

A través de la aplicación de una encuesta, adaptada al contexto de los centros de contacto y servicios BPO, esta investigación permite conocer cuáles son esos factores específicos, como el ambiente de trabajo, beneficios laborales y oportunidades de ascenso influyen más en la fidelización de los colaboradores. Es así que los resultados servirán para diseñar e implementar propuestas concretas de retención y fidelización, lo que apertura a que la empresa reduzca gastos

causados por la alta rotación, lo que genera costos en procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos trabajadores de manera constante, mejorar el clima laboral y la estabilidad operativa.

2.1.4.3. Justificación social u organizacional

La finalidad del proyecto es entregar herramientas que le permita a los empleadores conseguir que las empresas sean un lugar atractivo para laborar, generando herramientas de diagnóstico y de estrategias.

Cuando un trabajador encuentra satisfacción en su trabajo, se transforma en alguien más motivado, comprometido y productivo, lógicamente, esto se traduce en mejoras para la empresa, una persona que se desempeña en un ambiente de armonía en el que se siente que su aporte es valorado y útil, es mucho más probable que se sienta constantemente alentada a ser mejor.

Además, con las pautas y rúbricas que se generarán, hará que en adelante las mediciones sean más eficientes, logrando así mejorar el tiempo para la toma de decisiones en base a una mejora.

Esto permitirá a la empresa BPO ubicada en Surquillo y otras descubrir la estrecha relación entre satisfacción laboral y retención del talento, de esta

forma se comprenderá que se debe tomar acción e iniciar un plan de trabajo.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes nacionales

Sotelo (2022). En su investigación de título “Satisfacción laboral y su relación con la retención del talento humano en un Contact Center de Lima, 2022”. Cuyo objetivo fue “definir la relación entre satisfacción laboral y retención del talento humano en los trabajadores de de un contact center en Lima”. El autor, dentro de su estudio se basa en la Teoría de los dos factores de Herzberg, cuestionando cómo los elementos de motivación impactan directamente en la decisión de la permanencia. En cuanto a la metodología empleada el enfoque fue cuantitativo de nivel correlacional con una población de 450 agentes telefónicos con una muestra probabilística de 207 colaboradores. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva significativa ($r=0.782$) entre ambas variables, concluyendo que el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son los principales factores motivadores en la retención del talento humano.

Paredes (2021). En su título de investigación denominado “Estrategias de motivación y su impacto en la rotación de personal en empresas BPO del Callao”, del cual, tuvo como objetivo analizar cuáles son las influencias de las estrategias motivacionales en los niveles de rotación de personal dentro del sector BPO. Paredes toma de referencia la Teoría de las expectativas de Vroom, enfocándose en la relación entre el desempeño del colaborador y la recompensa percibida. El autor emplea un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con una población de 300 trabajadores y una muestra de 169 empleados utilizando las encuestas digitales. Como resultado, el estudio determinó que el 58% de la rotación voluntaria

fueron por factores de higiene deficientes, directamente relacionados con el clima laboral y la escala salarial.

Castillo (2023). En su estudio “Gestión del talento humano y la permanencia laboral en colaboradores de empresas de servicios en Surquillo, 2023”, cuyo objetivo fue establecer la incidencia de la gestión del talento en la permanencia laboral de los trabajadores de empresas de servicios. Castillo se basa en el Modelo de gestión por competencias y el compromiso de Idalberto Chiavenato. El estudio fue con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal con una población de 250 colaboradores y una muestra de 152 participantes. En conclusión, se logró determinar que el liderazgo y el soporte del jefe inmediato son factores claves con un gran peso estadístico en la intención de permanencia. ($p < 0.05$).

3.1.2. Antecedentes internacionales

García y Martines (2022). En su estudio “Análisis de los factores de satisfacción laboral y su incidencia en la intención de rotación en los Contact Centers de Bogotá, Colombia”, cuyo objetivo fue identificar cómo los elementos del entorno laboral influyen en la decisión de una renuncia de los agentes de atención al cliente en el mercado colombiano. Los autores se sustentan en la Teoría de los factores de Herzberg, identificando cómo la falta de factores motivadores genera una rotación temprana incluso en situaciones donde el salario es competitivo. En cuanto a la metodología empleada, se optó por un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional, se trabajó con una población de 500 agentes obteniendo una muestra de 217 participantes mediante la aplicación de encuestas. Como resultado, se halló una correlación negativa significativa ($r = -0.64$, $p < 0.05$) entre las variables de

satisfacción y rotación, concluyendo que el agotamiento emocional (Bornout) y la falta de feedback del supervisor/jefe directo son los mayores detonantes del abandono temprano (antes de cumplir los 6 meses).

Sánchez (2021). En su título de investigación “Estrategias de retención del talento humano frente a la competitividad del sector BPO en Ciudad de México”, tuvo el objetivo de evaluar la efectividad de las estrategias de gestión del talento para reducir el índice de turnover en empresas de servicios tecnológicos. El autor emplea la Teoría de las expectativas de Vroom, revisando si las promesas de crecimiento (expectativa) se cumplen en la realidad del agente telefónico. Para su metodología, aplica el diseño no experimental transversal, la muestra se aplicó a 185 colaboradores de niveles operativos (asesores) y mandos medios (coordinadores y supervisores). En conclusión, se determinó que la flexibilidad de horarios y el uso de herramientas tecnológicas incrementan la retención en un 35%, siendo la correlación de Pearson un 0.712, indicando una relación sólida.

López (2023). En su título de investigación “Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción y permanencia de los teleoperadores en España”, cuya finalidad fue determinar cómo el tipo de liderazgo del supervisor directo influye en la satisfacción y la lealtad del trabajador hacia la empresa. El autor, utiliza de base la Teoría de las Necesidades de McClelland, específicamente en el impulso de afiliación y logro dentro de equipos remotos y presenciales. El enfoque es cuantitativo con uso de escala de Likert, se aplica a una muestra de 250 asesores de diversos servicios (atención al cliente y ventas). Como resultado, se demostró que un liderazgo que prioriza el reconocimiento, reduce la intención de

abandono de puesto o renuncia en un 40%. Se obtuvo un valor de $p=0.001$, demostrando una vez más una alta significancia estadística.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Evolución del concepto Satisfacción Laboral

La conceptualización de la Satisfacción Laboral ha pasado por diversas etapas a través del tiempo, ha evolucionado con los cambios y transformaciones de producción y la gestión del talento humano en las organizaciones. En los albores de la revolución industrial y en la cima de la Escuela de Administración Científica encabezada por Frederick Taylor, la conducta de los trabajadores era analizado bajo un entendimiento mecanicista y económica.

La perspectiva taylorcista, profesaba que la motivación estaba directamente relacionada con la remuneración económica (el concepto de homo economicus). En consecuencia, la satisfacción del colaborador no era considerada una variable relevante para un estudio; el diseño de los puestos se enfocaba únicamente en la operacionalización, desempeño y eficiencia de la tarea.

Esta teoría comenzó a debilitarse a finales del año 1920 e inicios de 1930, esto, gracias a Elton Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas con sus experimentos Hawthorne, donde sus hallazgos cambiaron de forma radical la teoría al comprobar y demostrar de manera empírica que los factores psicológicos, sociales del entorno grupal ejercían una influencia mayor sobre el rendimiento laboral que los propios incentivos económicos.

La introducción de esta nueva teoría concedió comprender que el trabajador no era un elemento aislado de las maquinarias, si no un ser humano social con actitudes,

emociones, percepciones que impactaban directamente en su desempeño y actitud frente a la compañía. A partir de este hito, la comunidad académica y científica, comenzó a definir y conceptualizar la satisfacción laboral como un indicador crítico en la organización.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, con el crecimiento de la psicología organizacional y el enfoque en las teorías humanistas de la motivación, esta variable adquirió un carácter multidimensional. Autores como Abraham Maslow con su teoría de las necesidades humanas y posteriormente, otros teóricos, precisaron que la satisfacción en el trabajo no dependía únicamente del confort básico o la ausencia de elementos punitivos, si no de la motivación intrínseca para propiciar la satisfacción de autorrealización, el crecimiento intelectual y el sentido de logro en el colaborador. En el contexto actual y el crecimiento de sectores de servicios de alta presión como el Business Process Outsourcing (BPO), el análisis de la satisfacción laboral ha dejado de ser un indicador superficial para evolucionar a una variable estratégica y predictiva de la estabilidad laboral.

3.2.1.1. Definiciones contemporáneas de la Satisfacción Laboral

Para lograr definir metodológicamente la satisfacción laboral en un marco de investigación científica, es importante comparar los enfoques de los principales teóricos de la administración y el comportamiento organizacional, definiendo sus puntos de convergencia y divergencia.

En primer lugar, Idalberto Chiavenato (2020), quien es uno de los autores más influyentes en la gestión del talento humano, propone la satisfacción laboral como

una actitud que el mismo colaborador desarrolla frente a su trabajo, es un reflejo directo del estado de ánimo dentro del entorno organizacional. Según Chiavenato, la actitud del colaborador está ligada directamente a las expectativas que el empleado posee respecto a las recompensas y la realidad objetiva de su experiencia dentro de la organización. Un aspecto importante, es que la satisfacción laboral no es estática, esta fluctúa en función a las interacciones cotidianas con sus líderes, compañeros de trabajo y la atribución de responsabilidades.

Por otra parte, Stephen Robbins y Timothy Judge (2019), proponen una aproximación evaluativa y cognitiva al establecer la satisfacción laboral como el sentimiento positivo como consecuencia de una evaluación reflexiva de atributos intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo. Para Stephen Robbins y Timothy Judge, la satisfacción es una variable actitudinal de un espectro amplio que aborda juicios de valor muy complejos. Cuando un colaborador manifiesta un alto nivel de satisfacción laboral, también está manifestando de forma positiva que los factores que componen su empleo (las tareas asignadas, la supervisión, el jefe directo, la remuneración, las políticas corporativas y las relaciones interpersonales) comprende un balance netamente favorable en comparación con lo que el individuo justo y proporcional a su desempeño.

Desde otra perspectiva netamente psicométrica y conductual, Paul Spector (2021) plantea una distinción metodológica importante al definir que la satisfacción laboral puede ser analizada desde dos enfoques: el enfoque global y el enfoque por facetas. El enfoque global evalúa la actitud generalizada y el agrado o desagrado total que el individuo siente por su empleo, mientras que el enfoque por facetas descompone la variable en múltiples dimensiones específicas (como la naturaleza

del empleo, el salario, las oportunidades de crecimiento, la calidad de la supervisión, relación con el jefe directo y los beneficios corporativos). El autor argumenta que un colaborador puede manifestar un nivel aceptable de satisfacción global y a la vez presentar índices de insatisfacción en facetas particulares, lo cual resulta útil para las organizaciones que buscan intervenir o atacar problemas puntuales de deserción.

Al contrastar las posturas de Chiavenato (2020), Robbins y Judge (2019) y Spector (2021), queda en evidencia que la satisfacción laboral no puede entenderse como una idea basada solo en las emociones del trabajador. En el entorno de las empresas BPO en Surquillo, donde el personal lidia con una alta exigencia por el cumplimiento de metas diarias (KPI) y la atención constante a clientes, la propuesta de Spector resulta ser la ideal. Su enfoque por etapas permite analizar por separado cada aspecto del trabajo, lo que ofrece una mirada más clara para el tipo de investigación que se está desarrollando.

En este sector, la satisfacción laboral debe ser comprendida como el equilibrio entre lo cognitivo y lo afectivo, donde aquellos factores de presión extrínseca (como el monitoreo estricto, las llamadas constantes de los clientes y las reuniones con el jefe directo, las cuales pueden ser estresantes) deben ser compensados de manera equitativa por facetas motivacionales. Para efectos de esta investigación, la satisfacción laboral se asumirá como la evaluación actitudinal y multifactorial que el colaborador de BPO realiza sobre las condiciones tangibles e intangibles de su puesto de trabajo, determinando de manera directa su nivel de bienestar psicológico y consecuentemente su decisión de permanencia dentro de la organización.

3.2.1.2. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Para realizar una medición cuantitativa precisa dentro de una empresa de Business Process Outsourcing (BPO), el constructo de la satisfacción laboral debe ser descompuesto en dimensiones operacionales medibles. Tomando como eje la teoría de los factores de Herzberg la satisfacción se divide en dos grandes dimensiones: la dimensión intrínseca, vinculada a naturaleza del puesto y la dimensión extrínseca, asociada al contexto y entorno donde se ejecutan las funciones (Chiavenato,2020).

3.2.1.3. Dimensión Intrínseca

La dimensión intrínseca de la satisfacción laboral agrupa factores internos, psicológicos que se relacionan directamente de las tareas propias del puesto de trabajo. En el ámbito de Contact Centers, donde las tareas suelen estar rígidamente estandarizadas mediante guiones de atención y procedimientos , esta dimensión adquiere relevancia para disminuir la monotonía y fomentar el compromiso y enganche del personal. Sus componentes principales son:

- Reconocimiento y valoración por el desempeño: Hace referencia a la manifestación directa y explícita de los líderes y compañía, acerca del valor que posee el trabajo del colaborador. Spector (2021), refiere que el reconocimiento no se limita a incentivos económicos; incluye la retroalimentación positiva, entrega de premios, distinciones y la visibilidad del desempeño ante el equipo. En un BPO, un sistema de reconocimiento

basado en cumplimiento de los indicadores actúa como un agente reforzador de la autoestima profesional del agente/colaborador.

- La autonomía percibida: Se describe como el grado de libertad e independencia que la empresa otorga al colaborador para programar sus funciones y determinar los procesos para llevarla a cabo (Robbins y Judge, 2019). Si bien los agentes telefónicos siguen estrictos protocolos de atención, la autonomía puede manifestarse en la capacidad de gestionar su tiempo con el cliente o la capacidad de resolver problemas no tan complejos sin la necesidad de escalarlos de inmediato, impactando directamente en su sentido de responsabilidad.
- Sentido de logro y autorrealización: Se refiere a la percepción del colaborador sobre sus funciones, donde le permiten aplicar sus capacidades, aprender nuevas habilidades y alcanzar metas personales significativas. Cuando un trabajador siente que su labor diaria no es solo contestar llamadas de forma mecánica, sino siente que está solucionando problemas reales y creciendo profesionalmente se activa un estado emocional positivo que eleva su motivación y satisfacción intrínseca.

3.2.1.3. Dimensión Extrínseca

La dimensión extrínseca hace referencia a los elementos del entorno laboral que provee el mobiliario, la organización de los espacios, actúan como el soporte necesario para que el colaborador se desempeñe adecuadamente. En el sector BPO, estos factores constituyen la primera línea de defensa contra la insatisfacción y el abandono prematuro del puesto de trabajo. Se desglosa en los siguientes elementos esenciales:

- El sistema de Compensaciones: No solo incluye el salario base, sino también comisiones, bonos de productividad (asociados a indicadores como Tiempo Medio de Operación o la Satisfacción del cliente) y las prestaciones sociales. Las compensaciones deben ser percibidas de forma equitativa, tanto internamente en la empresa como externamente en el mercado de Contact Centers, para evitar que el trabajador busque otras ofertas con la competencia (Spector, 2021).
- Condiciones físicas y ergonómicas: Representa el entorno físico y artefactos donde se desarrollan las actividades. En un contact center, esto abarca la calidad y comodidad de la ergonomía en las sillas, mesas, computadoras, headsets, iluminación, ventilación y otros artículos importantes en la gestión diaria de un asesor telefónico. Un ambiente de trabajo deficiente, no solo merma la productividad, sino que genera fatiga y problemas de salud ocupacional, disparando la insatisfacción laboral de forma inmediata.
- Estilo de liderazgo y Relaciones Interpersonales: La relación con el supervisor directo (Team Leader, Coordinador o Supervisor), es el pilar fundamental más influyente en el clima organizacional de las BPO. Un liderazgo de soporte, democrático, orientador y de alta escucha, disminuye los niveles de estrés laboral provocados por la gestión de atención al cliente. Asimismo, las relaciones de compañerismo, el soporte mutuo entre colaboradores y un ambiente libre de conflictos destructivos configuran un entorno que ancla al colaborador a la organización.

3.2.1.4. Factores Asociados e Impacto de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral no es un elemento aislado dentro de la dinámica organizacional, sino un pilar que genera impacto directo sobre los indicadores operativos y financieros. En el entorno de los servicios de atención al cliente (BPO), donde el factor humano representa el activo más importante y vulnerable, las fluctuaciones en las actitudes laborales desencadenan consecuencias medibles positivas y negativas (Spector 2021).

3.2.1.5. Consecuencias de la satisfacción laboral

Cuando una organización logra estructurar puestos de trabajo donde los factores extrínsecos y motivacionales encuentran un punto óptimo de convergencia, el primer impacto detona en el incremento de la productividad y el desempeño individual. Robbins y Judge (2019) afirman que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el rendimiento operativo del personal, aquellas personas que experimenta agrado y plenitud en sus funciones laborales tienden a mostrar un mayor esfuerzo discrecional, es decir, van más allá de las obligaciones que puedan estar estipuladas en su contrato laboral.

En una empresa BPO ubicada en Surquillo, esto se traduce de manera concreta en la optimización de los indicadores de gestión internos:

- Mejora de las métricas de calidad: Un agente telefónico satisfecho muestra mayor empatía, paciencia y capacidad de resolución en una llamada

telefónica con usuario/cliente que se manifiesta a través de la voz, lo que eleva el indicador de satisfacción del cliente.

- Fortalecimiento del Compromiso Organizacional: La satisfacción continua, madura hacia un sentimiento de lealtad, alineación con la cultura empresarial y sentido de pertenencia, motivando a que los trabajadores se conviertan en embajadores de la marca empleadora.
- Reducción del ausentismo: El ausentismo por causas no justificadas disminuye drásticamente, dado que el entorno laboral es percibido como un espacio gratificante y seguro para trabajar.

3.2.1.6. Consecuencias de la Insatisfacción Laboral: Estrés, Burnout y Rotación (El impacto negativo)

La ausencia de una estrategia que vigile los factores de la satisfacción laboral sumerge a la organización en un ciclo de ineficiencia y deterioro del clima organizacional. En el sector de los contact center la insatisfacción laboral crónica actúa como el principal impulsor de patologías psicosociales (afecciones derivadas de la interacción negativa entre el entorno social) y conductas disfuncionales que desestabilizan la operación diaria.

En primer lugar, la insatisfacción prolongada en entornos de alta presión temporal y estandarización genera niveles elevados de **estrés laboral**. Cuando las demandas del puesto (como el flujo incesante de llamadas y la rigidez de las métricas) superan de manera sistemática los recursos psicológicos y materiales del trabajador, este experimenta un desgaste cognitivo y emocional severo. Si esta condición no es intervenida mediante estrategias de soporte por parte de Recursos

Humanos, evoluciona hacia el **Síndrome de Burnout** o de agotamiento profesional, caracterizado por una fatiga crónica, despersonalización (trato frío o cínico hacia los clientes) y un sentimiento de ineficacia o frustración laboral (Spector, 2021).

En segundo lugar, el impacto final e irreversible de este proceso de desgaste es la **rotación voluntaria de personal**. Como señalaba Chiavenato (2020), la insatisfacción persistente debilita el vínculo psicológico entre el colaborador y la empresa, transformando la intención de abandono en una renuncia efectiva.

Para la empresa de BPO en Surquillo, esta situación significa una ineficiencia severa. Al retirarse un colaborador insatisfecho, la empresa no solo pierde la inversión económica realizada en su proceso de reclutamiento, selección, dotación de personal y el valor de su curva de aprendizaje, sino que sobrecarga de trabajo al personal, deteriorando aún más el clima laboral en otras áreas como daño colateral. De este modo, la insatisfacción se consolida como la causa raíz que debilita la estabilidad de los equipos de trabajo y dispara los costos operativos, justificando plenamente la necesidad de replantear, diseñar e implementar modelos de retención del talento humano con una sólida base científica.

3.2.2. Retención del Talento Humano

El intento de generar estrategias de permanencia en las organizaciones ha experimentado una transformación conceptual a lo largo del tiempo y la historia de la administración moderna. En la época industrial del siglo XX, las áreas del personal operaban con una perspectiva netamente administrativo y control de las deserciones. La mano de obra se percibía como un recurso fácilmente reemplazable; por ende, las empresas no ejercían políticas para mantener a sus empleados, dado que el mercado laboral se caracterizaba por una alta oferta de

mano de obra y puestos de trabajo más estables a largo plazo (Chiavenato, 2020).

Ante ese escenario, la renuncia de un trabajador, se solucionaba de forma mecánica mediante nuevos procesos de reclutamiento y selección tradicionales.

Pese a ello, la evolución hacia la llamada, “Economía del Conocimiento” a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, transformó drásticamente las reglas de juego.

La globalización, el avance tecnológico exponencial y la mejora de los servicios, causaron que la ventaja competitiva de las empresas, ya no consista en sus activos financieros o físicos, si no, en el capital intelectual de sus trabajadores. En este nuevo escenario, la salida de un colaborador clave dejó de ser un trámite simple administrativo para migrar a una fuga crítica de información, habilidades, talento, experiencia, que fue adquirida dentro de la organización, esto dió inicio al término científico “Guerra por el Talento”.

Hoy, de manera bastante clara en sectores volubles y dinámicos como el Business Process Outsourcing (BPO), las organizaciones han entendido que la retención laboral no debe ser una acción reactiva o impositiva (retener por la fuerza o por necesidad). El prototipo moderno se ha transformado hacia la fidelización del talento. Las compañías ya no buscan frenar la rotación mediante prácticas implementadas de forma improvisada, sino, implementar un ecosistema interno tan atractivo, cómodo y estimulante que el trabajador decida activamente desarrollar su línea de carrera dentro de la organización, haciendo caso omiso a otras ofertas del mercado laboral de la competencia.

3.2.3. Definiciones contemporáneas de la Retención del Talento

Para definir este constructo en la investigación, es necesario analizar cómo los principales teóricos describen la retención del talento humano, definiendo los elementos clave que la componen.

En primer lugar, Idalberto Chiavenato (2020) describe la retención del talento como un conjunto de políticas y prácticas que una empresa implementa para mantener a los colaboradores que poseen las habilidades y competencias necesarias para el crecimiento de la empresa. Según el autor, la retención es un proceso constante de retroalimentación bilateral: la empresa brinda un ambiente de trabajo de alta calidad, recompensas, reconocimientos significativos, oportunidades de crecimiento, y a cambio, el colaborador invierte su tiempo, su conocimiento, sus habilidades dentro de la organización. Chiavenato recalca que una estrategia de retención exitosa, se enfoca con prioridad en los trabajadores de alto desempeño (Top performers), cuyo trabajo impacta positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, Stephen Robbins y Timothy Judge (2019), describen este constructo desde una perspectiva de comportamiento y actitudes, relacionando estrechamente la retención con el compromiso organizacional. Para estos autores, retener al talento consiste en la capacidad de la empresa para sembrar una identificación psicológica del empleado con los valores, metas y cultura de la organización. Cuando una organización logra un alto nivel de retención, está demostrando que posee políticas eficaces de diseño de puestos, justicia organizacional y apoyo percibido, lo que disminuye la intención de renuncia del trabajador.

Estudios institucionales como los de Great Place to Work (2018) brindan una definición más holística, planteando que la retención del talento humano es el resultado directo de la percepción del bienestar integral que vive el colaborador. Bajo esta óptica, la retención va mucho más allá del salario e incorpora variables cualitativas de alto impacto como el salario emocional, el balance entre la vida

familiar y la vida laboral, recursos de flexibilidad y la transparencia del liderazgo. En efecto, se define como la capacidad de la organización de convertirse en un “lugar aspiracional” para trabajar.

Al evaluar en paralelo los estudios y posturas de Chiavenato (2020), Robbins y Judge (2019) y los aportes de Great Place to Work (2018), se concluye que la retención del talento humano no puede ser visto como un programa genérico, superficial o estándar, sino que requiere una fuerte adaptación según el contexto laboral/operativo de la organización. En el caso de la empresa BPO ubicada en Surquillo, donde la fuerza laboral está concentrada por jóvenes de nuevas generaciones en búsqueda de su primera experiencia laboral y donde la curva de aprendizaje es intensa pero cercana a la deserción temprana, la definición tradicional resulta limitada.

Para este proyecto, el investigador asume la retención del talento como una estrategia multidimensional, proactiva y constante de fidelización. Esta estrategia debe funcionar de manera paralela al reconocimiento del desempeño, el desarrollo de habilidades y capacidades y el diseño de un entorno laboral saludable. De este modo, la retención en el sector BPO se debe medir por la solidificación de un equipo de personas calificado, motivado y con un alto sentido de pertenencia, capaz de mantener la continuidad de las operaciones y la calidad en el servicio al cliente.

3.2.2.1. Dimensiones de la Retención del Talento Humano

Para que una estrategia de retención del talento humano funcione y logre ser medido en el sector BPO, no debe ser abordada como un tema abstracto. Debe dividirse en dimensiones operacionales que ayuden a evaluar las políticas internas de la organización. Tomando como base los modelos de gestión estratégica de

recursos humanos, se precisan tres dimensiones importantes: la permanencia y fidelización, el crecimiento profesional y el bienestar laboral (Chiavenato, 2020).

1. Permanencia y Fidelización

Esta dimensión se enfoca en el aspecto actitudinal del trabajador, respecto a su continuidad en la organización a mediano y largo plazo. Representa la consecuencia directa del vínculo psicológico que une a la organización con el trabajador.

Robbins y Judge (2019) vinculan esta dimensión con la definición de engagement o enganche laboral, donde el empleado no permanece en su puesto de trabajo por simple necesidad económica, si no por una fuerte relación afectiva con la empresa, decidiendo voluntariamente mantenerse dentro de la organización.

Indicadores clave dentro de un entorno de Contact Center:

- **Rotación:** Analiza la frecuencia con la que el asesor telefónico piensa en renunciar o buscar de forma activa ofertas laborales en otras empresas. Mientras la intención de renuncia sea menor, mayor es la solidez de retención.
- **Sentido de pertenencia:** El amor que el colaborador ha desarrollado por la marca empleadora, el orgullo que siente por pertenecer y la identidad corporativa.
- **Estabilidad laboral percibida:** La tranquilidad que el colaborador ha desarrollado respecto a la continuidad de su contrato, lo que reduce la ansiedad laboral y la búsqueda de empleos alternativos.

2. Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional se basa en una de las herramientas de retención más fuertes para las nuevas generaciones que dinamizan el sector BPO. Esta dimensión revisa las políticas organizacionales destinadas a capacitar, entrenar y ofrecer un crecimiento laboral a través de sus programas de entrenamiento. Spector (2021) sostiene que cuando un empleado percibe que sus competencias y habilidades mejoran gracias a la inversión de la empresa, la sensación de deserción del puesto laboral disminuye significativamente.

En las empresas de BPO, esta dimensión se operativiza a través de:

- Conocimiento de la Línea de Carrera: Que el trabajador esté enterado de los requisitos y métricas que debe cumplir para ascender puestos de supervisor, validado, formador, analista de calidad y otros.
- Capacitación continua: Programas de entrenamiento para habilidades técnicas y con mayor énfasis en las habilidades blandas (manejo de frustración, comunicación asertiva y negociación).
- El feedback y retroalimentación: Espacios donde los líderes guían al colaborador sobre los aspectos de mejora, convirtiendo el error en una oportunidad de aprendizaje guiado.

3. Clima de Retención

La tercera dimensión hace referencia a la percepción global que tiene el trabajador sobre las facilidades y soporte de la empresa para que su experiencia dentro de la organización sea saludable, positiva, equilibrada y atractiva frente a la competencia. Esta dimensión se enlaza estrechamente con los enfoques actuales de **salario emocional** propuestos por Great Place to Work (2018), los cuales evidencian que el bienestar del colaborador es un proceso crítico en sectores de alta presión.

Componentes principales en un Contact Center:

- El equilibrio Vida Personal - Vida Laboral: Políticas laborales que respeten los horarios de refrigerio, pausas activas, los días de descanso y que otorguen facilidades para aquellos agentes que son estudiantes universitarios o de institutos.
- Programas de Reconocimiento y Salario Emocional: Beneficios no monetarios como convenios, días libres, actividades de integración, premiaciones por desempleo y espacios de descanso adecuado dentro de las instalaciones.
- Cultura Organizacional Atractiva: Un entorno donde predomine la transparencia en la comunicación de los jefes directos y un ambiente libre de acoso o presión psicológica.

3.2.4 Definición de términos básicos

1. **Asesor Telefónico (Agente):** Colaborador responsable de la atención directa con los clientes a través de canales digitales de voz, cuyo desempeño se mide mediante indicadores de calidad y tiempo (Spector,2021).
2. **Business Process Outsourcing (BPO):** Modelo de negocio que consiste en tercerizar los procesos de interacción con clientes, caracterizado por entornos de alta estandarización, presión y productividad.
3. **Burnout (Síndrome del trabajador quemado):** Padecimiento mental derivado del estrés laboral, caracterizado por un fuerte agotamiento emocional y baja realización personal en el trabajo (Spector, 2021).
4. **Compensación Extrínseca:** Todo beneficio tangible o económico que el colaborador recibe por parte de la empresa, incluyendo el salario base, las comisiones por métricas y las prestaciones legales (Chiavenato, 2020).

5. **Compromiso Organizacional:** Grado de identificación psicológica, afectiva y conductual que un empleado desarrolla hacia las metas, valores y permanencia dentro de una institución (Robbins y Judge, 2019).
6. **Factores Higiénicos:** Elementos ambientales y de contexto que rodean al puesto de trabajo (como el salario, la ergonomía y la jefatura) cuya ausencia genera insatisfacción, pero su presencia no motiva a largo plazo (Chiavenato, 2020).
7. **Fidelización del talento humano:** Estrategia integral orientada a mejorar una relación de mutuo beneficio y largo plazo entre el trabajador y la empresa, enfocada en el bienestar y desarrollo profesional.
8. **Rotación de Personal (Turnover):** Fluctuación de la fuerza laboral de una compañía por la salida y entrada de trabajadores en un tiempo determinado, generando el incremento de costos en reclutamiento y selección de personas (Chiavenato, 2020).
9. **Salario Emocional:** Retribución no económica que recibe un trabajador (como días libres, permisos, reconocimientos, convenios educativos y de salud) orientada a satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES

4.1. Formulación de hipótesis

4.1.1. *Hipótesis general*

HG: Existe una relación directa y significativa entre el nivel de satisfacción laboral y la retención del talento humano de los trabajadores de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

4.1.2. *Hipótesis específicas*

H1: Existe una relación directa y significativa entre el nivel de satisfacción laboral y la permanencia del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

H2: Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el desarrollo profesional del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

H3: Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el clima de retención del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.

4.1.3 *Operacionalización de variables o matriz de categorías*

Variable 1: Satisfacción Laboral

Definición conceptual:

Actitud generalizada y evaluación evaluativa que el colaborador realiza sobre las características intrínsecas y extrínsecas de su puesto de trabajo, resultando en un balance afectivo positivo o negativo (Robbins y Judge, 2019).

Definición operacional:

La variable se mide a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas en una escala de medición ordinal tipo Likert donde se evalúa la actitud del colaborador. Este instrumento mide la variable a través de sus dos dimensiones:

- a) Dimensión intrínseca
- b) Dimensión extrínseca.

Variable 2: Retención del talento

Definición conceptual:

Estrategia proactiva y multidimensional orientada a mantener a bordo a los colaboradores con competencias clave, promoviendo su compromiso psicológico y bienestar integral (Chiavenato, 2020).

Definición operacional:

La variable se refiere a la valoración de las estrategias de permanencia y/o retención mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas aplicado a los colaboradores. El nivel de retención se cuantifica mediante una escala de medición ordinal basada en las siguientes dimensiones:

- a) Permanencia y fidelización.
- b) Desarrollo profesional.
- c) Clima de retención.

4.1.4 Operacionalización de variables o matriz de categorías

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición
Satisfacción Laboral	Actitud generalizada y evaluación evaluativa que el colaborador realiza sobre las características intrínsecas y extrínsecas de su puesto de trabajo, resultando en un balance afectivo positivo o negativo (Robbins y Judge, 2019).	Intrínseca	Reconocimiento y valoración por el desempeño	3	Cuestionario de preguntas	Ordinal Tipo Likert
			La autonomía percibida	11		
			Sentido de logro y autorrealización	7		
		Extrínseca	El sistema de Compensaciones	5		
			Condiciones físicas y ergonómicas	1		
			Estilo de liderazgo y Relaciones Interpersonales	8		

Nota: Elaboración a partir de Robbins (2019) y Chiavenato (2020)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Instrumento	Escala
Retención del talento	Estrategia proactiva y multidimensional orientada a mantener a bordo a los colaboradores con competencias clave, promoviendo su compromiso psicológico y bienestar integral (Chiavenato, 2020).	Permanencia y fidelización	Rotación y Sentido de Pertenencia	10	¿Tengo la intención de seguir trabajando en esta empresa durante el próximo año?	Cuestionario de preguntas	Ordinal Tipo Likert / Nominal
			Estabilidad Laboral Percibida	13	Considero que mi futuro profesional está dentro de esta empresa y no tengo planes de buscar empleo en otro lugar		
			Conocimiento de la Línea de Carrera	6	¿Siento que tengo oportunidades reales de ascender o aprender nuevas habilidades en la empresa?		
		Desarrollo profesional	Capacitación continua	9	La capacitación recibida al ingresar fue suficiente y clara para desempeñar mis funciones con éxito desde el primer día		
			El feedback y retroalimentación	2	Mi supervisor inmediato demuestra interés genuino en mi desarrollo profesional y bienestar dentro del equipo.		
			El equilibrio Vida Personal - Vida Laboral	4	¿El ritmo de trabajo me permite mantener un equilibrio saludable entre mi vida personal y laboral?		
		Clima de retención	Programas de Reconocimiento y Salario Emocional	12	La empresa promueve un entorno laboral saludable y ofrece soporte para el manejo del estrés y el bienestar emocional.		
			Cultura Organizacional Atractiva	14	Si pudieras cambiar una sola cosa para sentirte más cómodo en tu empresa, ¿qué sería?		Pregunta Abierta

Nota: Elaboración a partir de Robbins (2019) y Chiavenato (2020)

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Diseño metodológico

5.1 Enfoque de la investigación

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo ya que se enfocó en la recolección y análisis de datos numéricos vinculados de forma directa a los indicadores planteados para medir el nivel de satisfacción laboral y la retención del talento de los colaboradores. De tal forma, de acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para justificar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

En base a lo comentado anteriormente, los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico, permitieron examinar cuantitativamente la relación que existe entre las variables de estudio dentro de la organización, obteniendo evidencia empírica objetiva que sustentó las hipótesis establecidas. De este modo, los resultados numéricos permitieron argumentar y favorecer las conclusiones a partir de una medición de datos recolectados mediante las encuestas administradas.

5.2 Tipo de investigación

Por el tipo de objetivos, la investigación fue de tipo aplicada. Se fundamentó en el marco teórico los conocimientos conceptuales existentes sobre el comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos con el propósito directo de resolver una problemática práctica y situacional dentro del contexto real de una empresa del sector BPO ubicada en Surquillo. Al respecto, Murillo (2008), señaló que la investigación aplicada se caracteriza por buscar la utilización de los

conocimientos que se obtienen, ubicándose en la resolución de problemas prácticos en contextos específicos.

Con este estudio, no se buscó formular nuevas teorías universales sino, emplear las dimensiones teóricas de la satisfacción laboral y la retención del talento para diagnosticar, evaluar, ofrecer pautas de mejora aplicables a la realidad de la población estudiada.

5.1.3. Nivel de investigación

De acuerdo con el alcance, la investigación alcanzó un nivel correlacional. El objetivo central se basó en conocer cómo se comportó la variable retención del talento en función del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, evaluando el grado de asociación estadística entre ambos constructos. Según lo establecido por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de estudios “tiene como finalidad determinar el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un determinado contexto” (p. 104).

De acuerdo al alcance, el estudio alcanzó un nivel correlacional, el objetivo principal se centró en conocer cómo se comportó la variable retención del talento en función del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, evaluando el grado de relación o asociación estadística entre ambos constructos. Según lo establecido por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de estudios “tiene como objetivo conocer la relación o grado de asociación que pueda existir entre 2 o más conceptos en un contexto en particular” (p.104).

En relación con el diseño metodológico, la investigación no buscó establecer una relación de causalidad entre las variables, sino, determinar de manera matemática, mediante el coeficiente de correlación, si las variaciones en la satisfacción del personal se vincularon de forma significativa con sus intenciones de permanencia dentro de la empresa.

5.1.4. Diseño de investigación

El diseño adoptado en la investigación fue **no experimental y de corte transversal**. Fue de naturaleza no experimental debido a que no se realizó ninguna manipulación deliberada ni controlada de las variables, los factores de satisfacción y retención se observaron en su entorno natural y habitual de trabajo tal como se manifestaron de forma espontánea. Kerlinger y Lee (2002) definieron que, en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas directamente por el investigador.

Se determinó como un diseño transversal (o transeccional) en vista de que la recolección de los datos y la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la empresa BPO se ejecutaron en un único momento temporal específico. De acuerdo a lo expresado por Hernández-Sampieri et al. (2014), “los diseños transversales recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154).

5.3. Población

La población del presente estudio estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores que desempeñaban funciones operativas y administrativas dentro de la empresa BPO ubicada en el distrito de Surquillo durante el periodo

correspondiente al año 2026. Se seleccionó a este conjunto, debido a que representaban características y datos laborales parecidos y homogéneos directamente relaciones con el ecosistema de atención al cliente. De acuerdo con Arias (2012), la población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de investigación! (p.81).

Para delimitar la población sujeta al estudio, se aplicaron los siguientes criterios metodológicos:

- Criterios de inclusión: Colaboradores con contrato laboral vigente en la organización de Surquillo, que contaban con una antigüedad mínima de tres meses en sus puestos de trabajo quienes estuvieron de acuerdo con participar de este estudio.
- Criterios de exclusión: Personal que se encontraba gozando de su periodo de vacaciones, bajo licencia médica o que no completó el llenado íntegro del formulario de recolección de datos.

5.4. Muestra

Arias (2012) define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Para poder determinar el tamaño de la muestra utilizando los datos de la población laboral de la empresa BPO ubicada en el distrito de Surquillo, se empleó la fórmula Cochran para determinar poblaciones finitas, considerando los siguientes criterios estadísticos:

- **Tamaño de la población (N):** 300 colaboradores.
- **Heterogeneidad o Proporción de Éxito (p):** 50% - 0.5

- **Proporción de Fracaso (q):** 50% - 0.5
- **Margen de error (e):** 5% - 0.05
- **Nivel de confianza:** 95% - Z = 1.96

Fórmula para poblaciones finitas infinitas:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{300}} = \frac{384.16}{1 + 1.2772} = \frac{384.16}{2.2772} = 168.69 \approx 169$$

Al aplicar los datos mencionados y efectuar los cálculos correspondientes, se obtuvo un tamaño mínimo requerido de 169 colaboradores. Para efectos del desarrollo del trabajo de campo, se logró recolectar un total de 69 cuestionarios válidos.

El muestreo que se aplicó en el presente estudio fue de tipo **probabilístico aleatorio simple**. Se seleccionó esta técnica debido a que todos los colaboradores pertenecientes a la población de Surquillo tuvieron la misma probabilidad matemática de ser elegidos para formar parte de la muestra final, asegurando que el proceso de recolección fuera completamente objetivo y libre de sesgos por parte del investigador.

5.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Arias (2012) define la técnica de recolección de datos como “el procesamiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). De acuerdo al enfoque cuantitativo y el diseño no experimental del estudio, la técnica seleccionada fue la encuesta. Dicha técnica se aplicó de manera virtual a los colaboradores de la

empresa BPO de Surquillo, permitiendo reunir datos cuantitativos estandarizados sobre sus percepciones en un entorno directo y habitual.

Del mismo modo, Arias (2012) señala que el instrumento “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68). De acuerdo con la técnica de la encuesta, se administró un **cuestionario virtual** estructurado a través de la plataforma Google Forms, el instrumento constó de 14 reactivos organizados sistemáticamente para evaluar las variables.

- Módulo de Satisfacción laboral: Evaluado a través de los ítems del 1 a 12 mediante una escala de medición ordinal tipo Likert de cinco alternativas de respuestas (desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de acuerdo), abarcando las dimensiones intrínseca y extrínseca.
- Módulo de retención del Talento: Evaluado mediante reactivos específicos que incluyeron ítems ordinales de tipo Likert, el ítem 13 de naturaleza dicotómica (Respuestas cerradas: Sí o No), para medir la estabilidad, y el ítem 14 formulado como una pregunta abierta de carácter cualitativo para identificar elementos de mejora.

5.6. Técnica de procesamiento de la información

Una vez concluida la etapa de recolección de datos en campo, se inició la fase de procesamiento y sistematización de la información recolectada de los 175 colaboradores de la empresa BPO ubicada en Surquillo quienes respondieron esta encuesta. Este proceso tuvo como propósito transformar las respuestas brutas en

datos cuantitativos y organizados que sirvieran de base empírica para la validación de las hipótesis planteadas.

En primer lugar, se realizó un riguroso control de calidad de la base de datos, asegurando la completitud y coherencia de los cuestionarios aplicados. Posteriormente, se ejecutó la codificación de las variables categóricas y la estructuración de las respuestas obtenidas mediante la escala de tipo Likert, asignándoles valores numéricos para su estandarización. La base de datos limpia fue migrada al software estadístico **Jamovi**, donde se aplicaron las siguientes técnicas de análisis:

- **Estadística Descriptiva:** Orientada a organizar, resumir y exponer el comportamiento de los datos correspondientes a cada variable, dimensión e indicador a través de tablas de distribución de frecuencias y porcentajes. Esta técnica permitió diagnosticar los niveles actuales de satisfacción laboral y la efectividad de las dimensiones de retención del talento humano en la organización. Asimismo, sirvió para procesar de manera independiente la pregunta dicotómica de intención de permanencia y estructurar el análisis cualitativo del ítem abierto sobre propuestas de mejora.
- **Estadística Inferencial (Correlacional):** Aplicada con el fin de someter a prueba la hipótesis general y las hipótesis específicas de la investigación. Para ello, se empleó el coeficiente de correlación por rangos de **Spearman** (ρ), técnica no paramétrica idónea para medir la fuerza, dirección y significancia estadística de la relación existente entre el nivel de satisfacción laboral y la retención del talento en el call center evaluado.

5.6.1. Análisis descriptivo

1. **Análisis de la confiabilidad del instrumento:** Primero, se evaluará qué tan preciso y consistente es el cuestionario aplicado. Para ello, se calculará el coeficiente Omega de McDonald, lo que permitirá confirmar que las preguntas miden de forma estable y segura las variables del estudio.

Tabla 1: Confiabilidad de los datos de la variable Satisfacción Laboral.

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
ω de McDonald	
escala	0.881

Interpretación: En la Tabla 1 luego del procesamiento de datos estadísticos de acuerdo con el procedimiento de confiabilidad Omega de McDonald, se ha determinado un valor de 0.881, cuya interpretación según las escalas de confianza representa un valor bastante aceptable. Por lo tanto, se puede confirmar que el instrumento que se ha diseñado para el presente estudio es conciso.

2. **Análisis descriptivo de las variables y dimensiones:** En segundo lugar, se organizarán las respuestas mediante porcentajes para identificar los niveles de satisfacción laboral y retención del talento que predomina en el personal. Esto ayudará a describir de forma clara y directa la realidad de los trabajadores del BPO.

Tabla 2: Confiabilidad de los datos de la variable Retención del Talento.

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
ω de McDonald	
escala	0.869

Interpretación: La variable Retención del talento presenta un coeficiente de Omega de McDonald, equivalente a 0.869 según la aplicación estadística, lo que refleja una confiabilidad aceptable. Esto implica que los ítems que conforman la escala presentan un nivel adecuado de coherencia interna para medir la Retención del talento de forma consistente. Por tanto, la medición de esta variable cuenta con un soporte suficiente de confiabilidad para su interpretación y para el desarrollo de los análisis posteriores.

5.6.2. Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

5.6.3. Análisis ligados a las hipótesis

Tabla 3:
Variable 1 – Satisfacción Laboral

Frecuencias de Satisfacción Laboral (%)			
Satisfacción Laboral (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	10.0	5.7%	5.7%
Regular	76.0	43.4%	49.1%
Bueno	89.0	50.9%	100.0%

Nota. Aplicación de la encuesta (2026)

Figura 1

Satisfacción Laboral

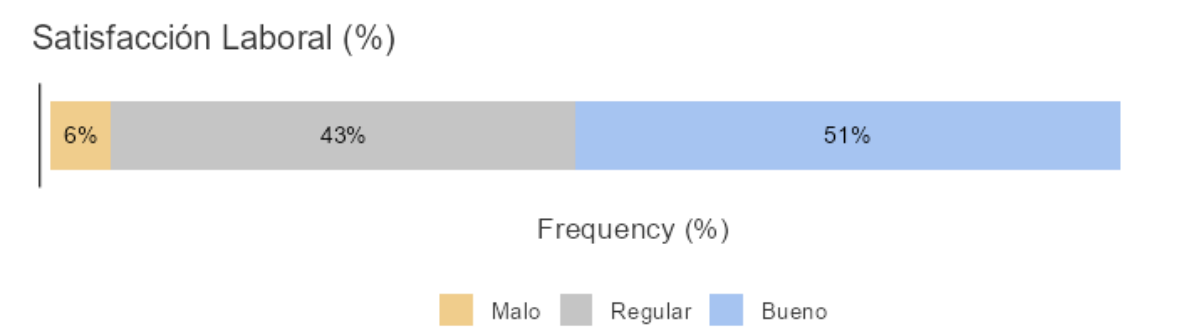


Tabla 4:

Dimensión 1 - Intrínseca

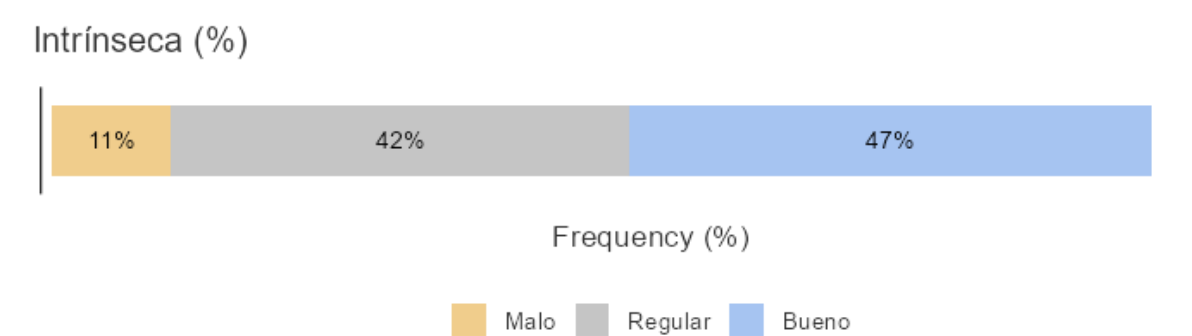
Frecuencias de Intrínseca (%)

Intrínseca (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	19.0	10.9%	10.9%
Regular	73.0	41.7%	52.6%
Bueno	83.0	47.4%	100.0%

Nota. Aplicación de la encuesta 2026

Figura 2

Intrínseca



Nota. Aplicación de la encuesta 2026

Tabla 5
Datos estadísticos descriptivos sobre Intrínseca

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Siento que mi esfuerzo y logros son valorados por la empresa (más allá del salario)?	4.0%	8.6%	32.0%	34.9%	20.6%
Las herramientas de Inteligencia Artificial implementadas por la empresa optimizan mi productividad y reducen mi carga de trabajo operativa.	2.9%	5.1%	28.6%	30.3%	33.1%
¿Me siento orgulloso de trabajar en esta organización y comparto sus valores?	8.0%	9.7%	29.7%	25.7%	26.9%

Según los datos recogidos, se observa que una gran parte de los colaboradores de la empresa BPO presentan niveles buenos en la dimensión de motivación intrínseca, con un porcentaje resaltante del 47.4%. Esto indica que la mayor parte de la muestra lo considera una parte importante del ecosistema tecnológico en el negocio, lo usa correctamente y funciona excelente, destacando que elementos como el reconocimiento extraeconómico, el uso de herramientas innovadoras de Inteligencia Artificial para optimizar tareas operativas y la alineación con los valores de la organización impactan favorablemente en su compromiso interno.

Por otro lado, el 41.7% de la muestra explica un nivel regular de estar de acuerdo con que la dimensión Intrínseca haya sido de ayuda en la mejora de la gestión diaria de sus labores en el call center, estando en parte comprometidos en avanzar con ello, ya que tienen unos resultados, aunque esporádicos; mientras que un menor 10.9% califica este aspecto como malo, evidenciando áreas críticas donde el personal aún no percibe una valoración plena de sus logros individuales o de su identidad corporativa.

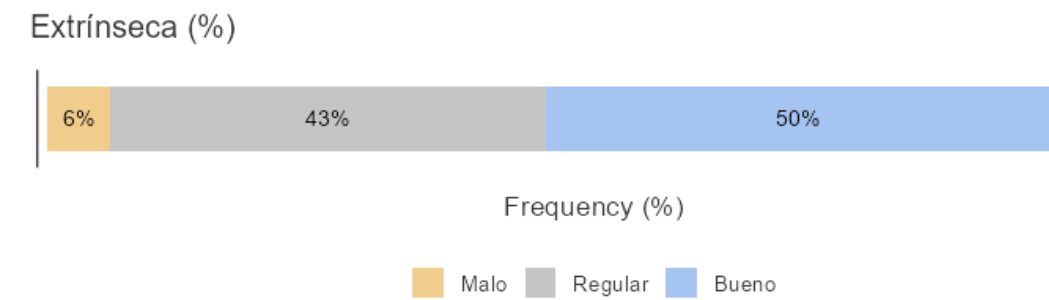
Estos hallazgos sugieren que la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa BPO es un factor influyente para responder a los flujos y ritmos de trabajo demandantes, tener más alcance en el desarrollo del personal, mejorar su estructura laboral y es importante para actualizar y modernizar sus datos, estrategias motivacionales y resultados actuales de retención.

Tabla 6
Dimensión 2 – Extrínseca

Frecuencias de Extrínseca (%)			
Extrínseca (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	11.0	6.3%	6.3%
Regular	76.0	43.4%	49.7%
Bueno	88.0	50.3%	100.0%

Nota. Aplicación de la encuesta (2026)

Figura 3
Extrínseca



Nota. Aplicación de la encuesta (2026)

Tabla 7

Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Extrínseca

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Estoy satisfecho con el paquete de beneficios y salario que recibo actualmente?	5.1%	14.3%	31.4%	29.7%	19.4%
¿Cuento con las herramientas tecnológicas y el espacio físico adecuado para realizar mi trabajo cómodamente?	5.1%	3.4%	18.3%	29.1%	44.0%
¿Existe un buen compañerismo y espíritu de equipo en mi área de trabajo?	5.1%	7.4%	17.1%	33.7%	36.6%

Según los datos recogidos, se observa que una gran parte de los colaboradores de la empresa BPO presentan niveles buenos en la dimensión Extrínseca, con un porcentaje significativo del 50.3%. Esto sugiere que la mayor parte de la muestra lo considera una parte importante del ecosistema tecnológico en el negocio, lo usa correctamente y funciona excelente, manifestando que los elementos externos provistos por la organización —como el paquete de beneficios y salario, el acceso a herramientas tecnológicas idóneas, un espacio físico cómodo

y el compañerismo en las áreas de trabajo— impactan positivamente en sus condiciones laborales operativas.

Por otro lado, el 43.4% de la muestra explica un nivel regular de estar de acuerdo con que la dimensión Extrínseca haya sido de ayuda en la mejora de la gestión diaria de sus labores en el call center, estando en parte comprometidos en avanzar con ello, ya que tienen unos resultados, aunque esporádicos; mientras que un mínimo 6.3% califica este aspecto como malo, lo que evidencia sutiles brechas o necesidades específicas de ajuste en la infraestructura física, las herramientas o la percepción del paquete de compensaciones recibido actualmente.

Estos hallazgos sugieren que la dimensión Extrínseca en los colaboradores de la empresa BPO es un factor influyente para responder a los flujos y ritmos de trabajo demandantes, tener más alcance en el desarrollo del personal, mejorar su estructura laboral y es importante para actualizar y modernizar sus datos, incentivos económicos u operativos y resultados actuales de retención.

Tabla 8
Variable 2 – Permanencia y fidelización

Frecuencias de Permanencia y Fidelización (%)			
Permanencia y Fidelización (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	36.00	20.6%	20.6%
Regular	131.00	74.9%	95.4%
Bueno	8.00	4.6%	100.0%

Nota. Aplicación de la encuesta (2026)

Figura 4
Permanencia y fidelización

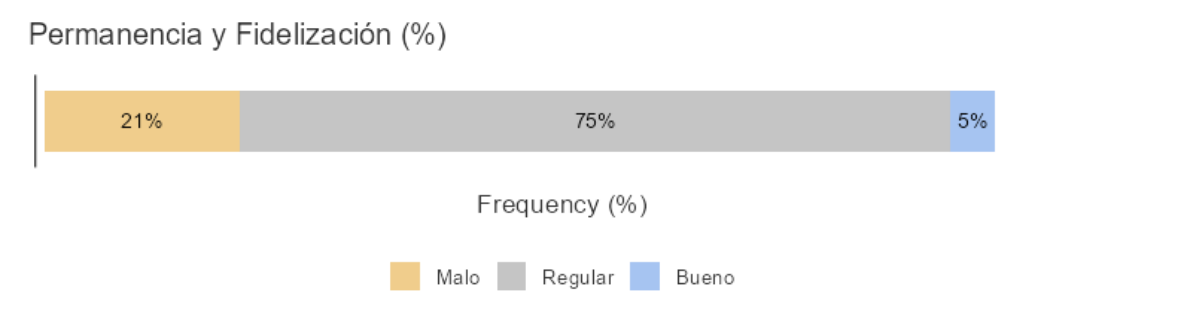


Tabla 9
Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Permanencia y fidelización

N°	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	¿Tengo la intención de seguir trabajando en esta empresa durante el próximo año?	10.9%	7.4%	20.6%	28.6%	32.6%

Tabla 9
Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Permanencia y fidelización (Bicotómico)

Proyección de Continuidad	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
No (2)	175	58.3%	58.3%
Sí (1)	125	41.7%	100.0%

Interpretación:

Según los datos recogidos, se observa que una gran parte de los colaboradores de la empresa BPO presentan niveles regulares en la dimensión de permanencia y fidelización, con un porcentaje mayoritario del 74.9%. Esto sugiere que la mayor

parte de nuestra muestra lo considera un aspecto intermedio dentro de la gestión diaria del negocio, mostrando un compromiso moderado que, aunque refleja una estabilidad esporádica en sus puestos de trabajo, evidencia la necesidad latente de reforzar las estrategias de retención para consolidar su lealtad institucional.

Por otro lado, el 20.6% de la muestra explica un nivel malo en este indicador, manifestando que las condiciones actuales o las expectativas no han sido de total ayuda en el fortalecimiento de su vínculo con la organización, mientras que solo un mínimo 4.6% califica este aspecto como bueno. Con respecto a la proyección de continuidad laboral específica (Tabla 9 Bicotómico), se identificó de manera directa que un preocupante 58.3% de los trabajadores mantiene una postura negativa sobre consolidar su futuro profesional dentro de la empresa, superando al 41.7% que sí afirma su intención de permanencia a largo plazo.

Estos hallazgos sugieren que la permanencia y fidelización en los colaboradores de la empresa BPO es un factor crítico e influyente para mitigar los altos índices de rotación del sector, optimizar la estructura laboral interna y es sumamente importante para actualizar y modernizar los programas de incentivos y desarrollo basándose en los resultados actuales.

Tabla 10
Variable 2 – Desarrollo Profesional

Frecuencias de Desarrollo profesional (%)			
Desarrollo profesional (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	26.0	14.9%	14.9%
Regular	78.0	44.6%	59.4%

Frecuencias de Desarrollo profesional (%)

Desarrollo profesional (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Bueno	71.0	40.6%	100.0%

Nota. Aplicación de la encuesta (2026)

Figura 5
Desarrollo Profesional

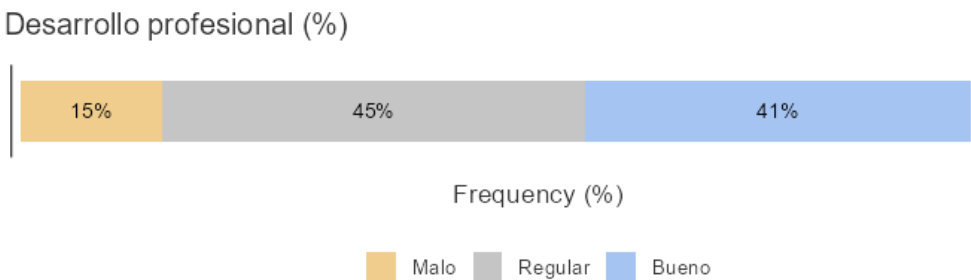


Tabla 11
Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Desarrollo Profesional

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Siento que tengo oportunidades reales de ascender o aprender nuevas habilidades en la empresa?	5.7%	13.7%	27.4%	28.6%	24.6%
La capacitación recibida al ingresar fue suficiente y clara para desempeñar mis funciones con éxito desde el primer día	7.4%	15.4%	24.6%	26.9%	25.7%
Mi supervisor inmediato demuestra interés genuino en mi desarrollo profesional y bienestar dentro del equipo.	4.0%	8.6%	25.1%	30.9%	31.4%

Interpretación:

Según los datos recogidos, se observa que una gran parte de los colaboradores de la empresa BPO presentan niveles regulares en la dimensión de desarrollo profesional, con un porcentaje mayoritario del 44.6%. Esto sugiere que la mayor parte de nuestra muestra lo considera un aspecto intermedio dentro de la gestión diaria del negocio, manifestando que perciben un avance parcial o intermitente en variables clave como los planes de línea de carrera internos, la efectividad de las inducciones iniciales y el involucramiento de sus líderes inmediatos en el crecimiento del equipo.

Por otro lado, el 40.6% de la muestra explica un nivel bueno de estar de acuerdo con que la dimensión Desarrollo Profesional haya sido de ayuda en la mejora de la gestión diaria de sus labores en el call center, estando comprometidos en avanzar con ello; mientras que un menor 14.9% califica este aspecto como malo, dejando en evidencia brechas operativas en el acceso equitativo a capacitaciones continuas o en la claridad de los procesos de ascenso.

Estos hallazgos sugieren que el desarrollo profesional en los colaboradores de la empresa BPO es un factor influyente para responder a los flujos y ritmos de trabajo demandantes, tener más alcance en el crecimiento técnico y motivacional del personal, mejorar su estructura laboral y es importante para actualizar y modernizar los programas de entrenamiento basándose en los resultados actuales.

Tabla 12

Clima de Retención

Frecuencias de Clima de retención (%)			
Clima de retención (%)	Recuentos	% del Total	% Acumulativo
Malo	91.0	52.0%	52.0%
Regular	84.0	48.0%	100.0%

Figura 6

Clima de Retención

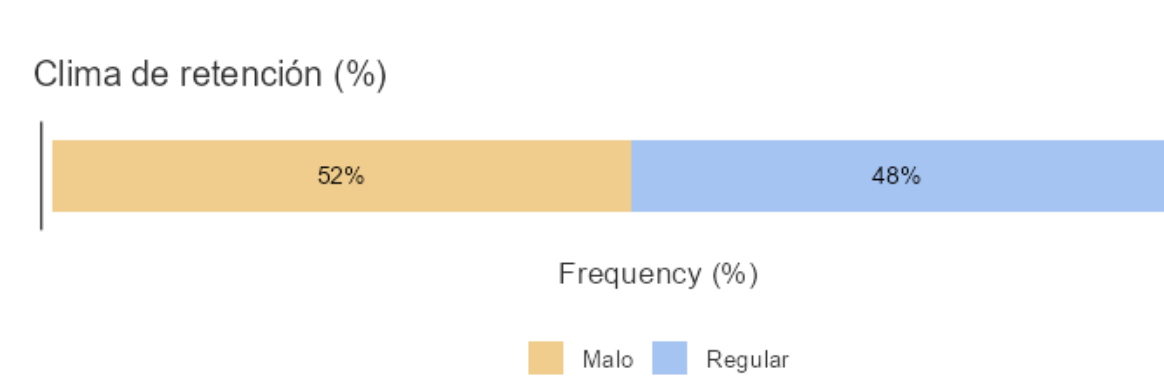


Tabla 13

Datos estadísticos descriptivos sobre la dimensión Clima de Retención

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	¿El ritmo de trabajo me permite mantener un equilibrio saludable entre mi vida personal y laboral?	5.7%	9.1%	28.0%	24.6%	32.6%
12	La empresa promueve un entorno laboral saludable y ofrece soporte para el manejo del estrés y el bienestar emocional.	5.7%	13.1%	26.9%	29.1%	25.1%

Según los datos recogidos, se observa que una gran parte de los colaboradores de la empresa BPO presentan niveles malos en la dimensión de clima de retención, con un porcentaje mayoritario del 52.0%. Esto sugiere que la mayor parte de

nuestra muestra lo considera un aspecto crítico o deficiente dentro de la organización, manifestando que elementos esenciales como el equilibrio entre la vida personal y laboral o el soporte institucional frente al estrés y el bienestar emocional no están funcionando de manera óptima, lo cual genera un entorno de alta presión operativa.

Por otro lado, el 48.0% de la muestra explica un nivel regular de estar de acuerdo con que la dimensión Clima de Retención haya sido de ayuda en el desarrollo diario de sus actividades dentro del call center, mostrando una percepción intermedia que evidencia que, si bien una fracción asimila el ritmo de trabajo, se requieren acciones inmediatas para estabilizar el bienestar colectivo. Cabe destacar que en esta dimensión ningún colaborador alcanzó a calificar el clima en un nivel bueno (0.0%).

Estos hallazgos sugieren que el clima de retención en los colaboradores de la empresa BPO es un factor influyente e indispensable para responder a los flujos y ritmos de trabajo demandantes, mitigar el agotamiento psicológico del personal, mejorar su estructura laboral y es de suma importancia para actualizar y modernizar los programas de salud organizacional basándose en los resultados actuales.

Para la contrastación formal de las hipótesis planteadas, se determinó el uso de la estadística inferencial. Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) explican que esta se utiliza para probar hipótesis y estimar parámetros, permitiendo generalizar los hallazgos hacia la población. Tomando en cuenta la naturaleza ordinal de las principales variables de medición basadas en escalas Likert, se seleccionó la prueba no paramétrica del Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman para determinar la fuerza, dirección y nivel de significancia de la relación existente entre la satisfacción laboral y la retención del talento.

Todo el procesamiento estadístico, incluyendo la evaluación previa de fiabilidad, se programó para ser ejecutado de manera automatizada utilizando el software estadístico de código abierto Jamovi, los resultados matemáticos que arroje el software, específicamente el coeficiente de correlación (r_s) y el nivel de significancia (p), serán el sustento definitivo para confirmar o descartar las hipótesis planteadas en la investigación.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN

6.1. Alcance esperado

El alcance de esta propuesta de innovación se basa en diseñar e implementar un **“programa integral: Talento 360”** diseñado para mejorar la satisfacción laboral y asegurar la permanencia del talento humano en la empresa BPO de Surquillo. Basándonos en los puntos críticos identificados en la recolección de datos, donde se evaluaron las dimensiones intrínsecas y extrínsecas de los colaboradores, el proyecto, implementación y seguimiento se ejecutará en un periodo estimado de 6 meses para su aplicación operativa, proyectando la materialización y consolidación de los indicadores en horizonte de 12 meses.

A escala operacional, se espera que la propuesta impacte de manera positiva a toda la población laboral de la sede (300 colaboradores), logrando los siguientes resultados:

- A nivel de retención: Disminuir la tasa de rotación voluntaria de los asesores telefónicos en un 15% durante los primeros 2 trimestres, disminuyendo así los costos constantes de reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal.
- A nivel de clima y motivación: Mejorar los indicadores de satisfacción vinculados al salario emocional, mediante el diseño de líneas de carrera claras, flexibilidad de horarios y programas de reconocimiento apuntando a lograr un 90% de participación en las actividades del programa.
- A nivel organizacional: Afianzar un modelo operativo que sirva como referentes de buenas prácticas de gestión del talento humano dentro del

sector de contact centers, demostrando que un trabajador motivado es la clave para la estabilidad del negocio.

6.2. Descripción del mercado objetivo del producto o servicio

El público objetivo al que se dirige la propuesta de transformación es interno y está constituido por el capital humano de la empresa “BPO ubicada en Surquillo”. Al tratarse de un sector dinámico, de alta presión y desgaste inmediato, el cliente interno requiere soluciones diseñadas a la medida de sus necesidades cotidianas.

A continuación, se detalla el perfil de este mercado objetivo estructurado en sus tres niveles clave:

- **Agente telefónico:** Protagoniza el volumen principal de nuestro mercado objetivo (300 colaboradores). Está conformado por hombres y mujeres, en su mayoría jóvenes de 25 años, muchos de los cuales cruzan sus horarios laborales con estudios superiores. Sus principales necesidades giran en torno a la flexibilidad de horarios, un ambiente de trabajo libre de estrés innecesario, dinámicas de incentivos transparentes y la posibilidad real de hacer línea de carrera donde puedan incluso hacer prácticas pre profesionales, buscar que ellos tengan la prioridad en las convocatorias internas.
- **Mandos Medios (Supervisores y Coordinadores de campaña):** Son los encargados de liderar a los equipos de ventas y atención al cliente en sus diferentes campañas, son quienes buscan asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión. Este segmento requiere herramientas de liderazgo, canales de comunicación directa y programas de innovación que les

permitan motivar a sus equipos sin necesidad de recurrir a la presión tradicional , reduciendo el desgaste tanto a nivel del supervisor como del agente telefónico.

- **Área de Gestión Humana y Operaciones:** Son los clientes estratégicos que tomarán la propuesta para hacerla sostenible, sus energías están puestas en la eficiencia y rentabilidad de los negocios, por lo tanto, buscan soluciones que disminuyan los costos que generan las constantes fugas de los talentos en las diferentes fases del proceso. (Reclutamiento, selección, capacitación y otros)

6.2.1. Fuentes de ingreso

Este proyecto de transformación está enfocada en la gestión del talento, la fuente de ingreso principal no proviene de una venta comercial externa, si no, del retorno de la inversión por ahorros operativos. El beneficio económico se genera de manera directa a través de:

1. Reducción de costos de rotación: Cada vez que un asesor se desvincula de forma voluntaria, la empresa gasta en liquidaciones, convocatorias de empleo, exámenes médicos y semanas de entrenamiento no productivas. Al estabilizar las renuncias del personal, el dinero se queda dentro de la empresa y se puede utilizar para invertir en otras áreas que potencien el negocio.
2. Incremento de la productividad: Un equipo con experiencia y motivado atiende más llamadas, comete menos errores, busca el feedback constante y fidelizar mejor a los clientes BPO, lo que asegura bonificaciones comerciales y evita penalizaciones en las campañas.

6.2.2. Canales de distribución

Los canales de distribución representan los medios informativos y espacios físicos que emplearemos para que el programa de transformación llegue de forma efectiva a cada uno de los 300 colaboradores.

- **Canales digitales Interno:** Masificación de boletines informativos mediante el correo electrónico, alertas e infografías a través de las plataformas digitales de la empresa y la creación de un canal de comunicación directa por WhatsApp, para recibir información y feedback en tiempo real.
- **Canales físicos y presenciales:** Charlas de inicio de jornadas encabezados por los supervisores, activaciones mensuales en las salas de break o áreas compartidas, talleres dinámicos enfocados en el bienestar del colaborador.

6.2.3. Estrategias de penetración en el mercado

Para conseguir que la propuesta sea aceptada, atractiva y adoptada por los 300 colaboradores de la sede, se estructurará una estrategia basada en el posicionamiento que trabaje directamente la identidad de una población laboral en su mayoría juvenil, hiperconectada y menor a 30 años. La penetración de este programa de beneficios se dará con una estrategia de atracción y gamificación que transforme la cultura organizacional en un espacio más fresco, dinámico y competitivo.

Se proponen las siguientes estrategias de valor:

- **Programa de Becas de Idiomas (Clases de Inglés):** Enfocado en potenciar el dominio del idioma para aquellas campañas con atención al público de

habla inglesa. Se implementará un formato híbrido, clases online de hasta 40 participantes por clases, materiales en PDF y talleres de práctica presencial. Para motivar a la productividad, el acceso prioritario se amarrará al cumplimiento de indicadores operativos.

- **Talleres de Herramientas Digitales (Excel para coordinadores):** Esta estrategia preparará de forma voluntaria a los asesores en la gestión de reportes y análisis de datos, capacitándose directamente para futuras convocatorias e incluso para algunas necesidades propias del negocio, como generación de cuadros, diagramas, reportes y más.
- **Programa de Cuidado y Salud Mental:** Busca mitigar el desgaste emocional y el burnout. Se habilitarán espacios breves de manejo de estrés, atención de problemas personales, familiares y sentimentales. Se abrirá un canal confidencial de escucha activa para brindar contención oportuna a los colaboradores.
- **Pausas Activas dinámicas:** Espacios quincenales de zumba o microrutinas de baile al inicio del turno (Con ello también se disminuye las tardanzas), esto busca liberar endorfinas, reducir las tareas sedentarias y fomentar la cohesión de equipo en la sala de operaciones.
- **Plan de Incentivos por Sobrecumplimiento:** Programa de reconocimiento diseñado para premiar el esfuerzo extraordinario sin alterar la estructura del salario base, se busca implementar el sistema de bonificaciones económicas a quienes superen el 100% de sus métricas, complementando por un

sistema de canjes rápidos de puntos por productos, días libres o vales de almuerzo cubiertos en la cafetería de la empresa.

- **Banco de tiempos:** Sistema de acumulación de horas cero, pensado para aquellos colaboradores que estudian o deseen emplear estas horas para otras actividades. El asesor que sobrecumpla sus objetivos o apoye cubriendo turnos críticos acumulará tiempo a favor en una cuenta virtual el cual podrá canjear para salir temprano los días viernes, extender su refrigerio o permisos para fechas de exámenes. (Previa coordinación con el jefe inmediato para evitar afectar la productividad de la operación.)

6.2.4. Alianzas estratégicas

Para ejecutar estas estrategias sin generar más cargos económicos a la operación, se plantean las siguientes alianzas de beneficio mutuo:

- **Convenios institucionales con universidades e institutos:** Se coordinará con estudiantes de los últimos ciclos de la carrera de psicología para incorporar practicantes preprofesionales. Ellos validarán sus horas de prácticas dictando los talleres de soporte emocional y las clases de Inglés Básico - Intermedio, asegurando costo cero en la contratación de especialistas externos.
- **Alianzas con plataformas de Aprendizaje y Training Interno:** Con apoyo de los instructores senior se capacitará a los asesores en el uso de herramientas como Excel y Power BI, esto deberá ser 1 hora antes de que inicie la gestión para evitar disminuir la productividad. En la plataforma virtual

se colgarán ejercicios relacionados para que puedan resolverlo en las horas valles.

- **Alianza con el concesionario de alimentos:** Se gestionará un acuerdo con la administración de la cafetería interna del BPO para adquirir paquetes corporativos de almuerzos o desayunos a un menor precio.

6.2.5. Benchmarking

El desarrollo de esta propuesta se basa en las mejores prácticas de gestión humana de las empresas líderes en la industria BPO a nivel nacional, en concreto Teleperformance Perú y Konecra Perú, organizaciones que obtuvieron la certificación internacional de Great Place to Work (GPTW). Su modelo de gestión el cual se encuentra en sus reportes anuales de sostenibilidad, evidencia que los programas de bienestar integral y flexibilidad, mitigan los efectos del burnout y reducen los niveles de renuncias voluntarias en la población menor a 30 años.

Comparativo de criterios para el benchmarking

Criterios de análisis		Konecta Perú	Teleperformance Perú	Atento Perú
Estrategia de capacitación	de	Media; enfocada en formación técnica operativa de la campaña y uso de plataformas internas propias.	Alta; programas globales de capacitación continua y formación constante para impulsar el crecimiento.	Media; capacitaciones comerciales y operativas ligadas estrictamente a las necesidades del cliente.
Programas de bienestar y clima		Alta; dinámicas constantes en plataforma, eventos institucionales y programas internos de integración.	Alta; cultura global enfocada en el bienestar holístico y ambiente inclusivo validado por Great Place to Work.	Media; bienestar enfocado en celebraciones estacionales tradicionales y cumplimiento de metas operativas.
Soporte emocional	y salud	Media; asistencia social corporativa estándar, difusión de campañas de prevención y bienestar digital.	Alta; cuenta con el programa continuo "Dr. TP" de atención y soporte disponible las 24 horas.	Limitada; soporte psicológico y médico ocupacional orientado al marco de cumplimiento de la ley de salud mental.
Incentivos monetarios	no	Media; convenios educativos institucionales y reconocimientos internos dentro de la estructura de trabajo.	Alta; mallas de beneficios flexibles, convenios de entretenimiento, alimentación y balance de vida.	Media; asignación de vales de comida y bonificaciones variables según sobrecumplimiento de KPIs.

Línea de carrera y desarrollo	Alta; convocatorias internas constantes y masivas para puestos de supervisión y soporte administrativo.	Alta; programas estructurados de línea de carrera y ascensos viables a partir del tercer mes de desempeño.	Media; oportunidades de postulación a plazas internas sujetas a los cupos de liberación de cuentas estables.
-------------------------------	---	--	--

Nota: Elaborado con datos obtenido de la página oficial de Great Place to Work.

El análisis comparativo demuestra que las empresas líderes de la industria BPO en el mercado peruano, justifican sus estrategias de retención del talento en programas de desarrollo institucional. Teleperformance Perú se destaca por mantener un alto cuidado en la salud emocional y programas integrales de bienestar físico y mental orientados a reducir el *burnout* operativo sostenidos por su programa de atención primaria. Por otro lado, Konecta Perú, evidencia una ventaja competitiva con actividades dinámicas y divertidas en plataforma, incentivando líneas de carrera que incentivan la permanencia de los colaboradores de perfil universitario.

A partir de esta representación, se identifican brechas críticas en las estrategias tradicionales del rubro, las cuales suelen enfocarse en incentivos económicos y métricas rígidas de productividad, tal como se observa en el modelo de Atento Perú.

La propuesta de innovación para la sede de Surquillo aprovecha estos hallazgos al integrar las mejores prácticas del mercado bajo un enfoque de optimización operativa de costo cero. De este modo, la estructuración del programa de Microsoft Excel e Idioma Inglés, combinada con el soporte de contención psicológica, reduce las brechas de insatisfacción y potencia el compromiso organizacional mediante un plan de trabajo viable y sostenible.

6.3. Desarrollo del proyecto de innovación

El proyecto se posiciona como un “**programa integral: Talento 360**” de mejora en la satisfacción laboral con enfoque en la retención del talento, diseñado para que sea aplicado de manera progresiva en la empresa BPO ubicada en el distrito de Surquillo. Su diseño maneja una implementación ordenada, realista y adaptable a las capacidades operativas y presupuestales del sector analizado, priorizando la optimización de los recursos humanos y logísticos existentes actualmente. La propuesta se plantea como un modelo replicable. Cada acción es adaptable a la organización según sus activos, infraestructura y campañas disponibles.

El programa se organiza por etapas escalonadas, las cuales responden a los aprendizajes obtenidos en el benchmarking y se fusionan directamente con las dimensiones planteadas en la investigación. En tal sentido, la propuesta no plantea una intervención disruptiva ni la implementación de tecnologías complejas y costosas, sino, una mejora sostenible de las prácticas de gestión del talento actuales, orientada a mejorar la retención del talento mediante una gestión trascendental de las condiciones laborales en la plataforma de servicios.

Etapas 1: Diagnóstico Integral y levantamiento de necesidades operativas

Esta fase se centra en el tratamiento técnico y análisis de los datos recolectados a través de la encuesta aplicada a un grupo de colaboradores de la empresa ubicada en Surquillo. Una vez culminada la aplicación de la encuesta, para reconocer de manera cuantitativa los indicadores críticos de insatisfacción laboral (burnout, desmotivación y falta de crecimiento), se inicia con el tratamiento y análisis de los resultados a través del software estadístico Jamovi. Esto ayuda a identificar de manera cuantitativa y precisa los indicadores críticos y las correlaciones de

insatisfacción laboral dentro de la compañía, sirviendo como base para los convenios corporativos de costo cero y los convenios logísticos.

Tabla: Matriz de diagnóstico Inicial y convenios corporativos iniciales

Componente evaluado	Fuente de información / Aliado estratégico	Entregable operativo / Instrumento
Nivel de clima laboral y retención	Reporte de frecuencias y análisis estadístico generado en Jamovi basados en la muestra de la sede.	Reporte diagnóstico de priorización de campañas operativas críticas.
Soporte emocional y talleres	Facultades de Psicología y Educación de universidades aliadas (Convenios institucionales).	Convenios preprofesionales visados para asignación de practicantes <i>in-house</i> .
Incentivos de permanencia	Administración del Concesionario de Alimentos oficial de la sede Surquillo.	Acuerdo corporativo para la emisión de vales de canje a precio de costo para la plataforma.

Etapas 2: Estructuración y organización estratégica de los programas de desarrollo

Tomando como punto de inicio las debilidades detectadas en el análisis predictivo de Jamovi, en esta etapa se definen las estructuras formativas, las frecuencias,

mallas horarias y las reglas de negocio que liderarán los programas de salario emocional de costo cero. Se determinan los contenidos para las capacitaciones (Excel técnico enfocado en la línea de carrera interna e Inglés comercial), respaldando un diseño claro y flexible que se adapte al ritmo de los asesores telefónicos sin afectar los KPI's de conexión.

Tabla: Matriz de tipologías de programa y reglas de gamificación operativa

Programa Estrategia	/	Estructura logística	Regla de activación /	Requisito de acceso
Sistema "Banco Tiempo"	de	Matriz automatizada en macros de Excel para la acumulación virtual de horas a favor del colaborador.	Sobrecumplimiento sostenido de KPIs operativos (Calidad/Adherencia) o cobertura de turnos críticos.	
Ligas de Gamificación Semanal		Tableros visuales de ranking por equipos instalados en la sala de operaciones de la sede.	Primer lugar de la campaña en métricas mensuales de CSAT (Satisfacción del Cliente) y FCR.	
Mallas de Capacitación Interna		Sesiones híbridas dictadas por el equipo directivo senior y practicantes de convenio en salas multiusos.	Evaluación de desempeño aprobada y antigüedad mínima de tres meses en la plataforma.	

Etap 3: Optimización de canales de comunicación interna y adecuación de espacios

Esta fase corresponde a la preparación técnica y física de los espacios y entorno de la sede de Surquillo donde se implementará la propuesta, respondiendo a las sugerencias de mejor enviadas por los equipos de asesores en el canal virtual. Se realiza la reserva de las salas de entrenamiento en las horas valle de la operación y se configuran accesos virtuales a través de las herramientas como Google Meet para garantizar una modalidad híbrida.

Tabla: Checklist de lineamientos de comunicación y adaptación de espacios

Entorno / Canal	Requerimiento técnico y operativo de habilitación	Estado de verificación
Infraestructura Física (Salas)	Aislamiento acústico, conectividad LAN estable y habilitación de computadoras en horarios de bajo flujo de llamadas (<i>horas valle</i>).	[Pendiente de Auditoría Operativa]
Canales Digitales Internos	Plantillas de comunicación con lenguaje juvenil cargadas en el mural digital y canales de Teams configurados para soporte psicológico.	[Pendiente de Auditoría Operativa]
Sistemas de Control Horario	Integración del módulo de "Banco de Tiempo" dentro de las herramientas de Workforce Management (WFM) para validación de descansos.	[Pendiente de Auditoría Operativa]

Etapla 4: Diseño e implementación del plan de bienestar e incentivos

En esta fase de implementación en la plataforma del contact center ubicado en Surquillo, se realiza el lanzamiento oficial de los programas mediante breves sesiones informativas como campañas de intriga, lideradas por supervisores aprovechando los mismos canales digitales de comunicación. Se da inicio formal a los ciclos formativos de idiomas y Excel para habilitar los espacios confidenciales de escucha activa y soporte psicológico (talleres y contención) orientados a elevar los niveles de satisfacción.

Rango de días	de	Actividad / Programa activo en la sede	Canal / Espacio asignado
Lunes a Miércoles		Talleres de Inglés y Excel Práctico (Horarios pre-jornada y horas de bajo tráfico).	Formato Híbrido (Sala de Capacitación 3 / Google Meet).
Martes y Jueves		Módulos de contención y Soporte Emocional (Espacios de escucha activa y manejo de la frustración).	Módulo privado presencial / Canal corporativo confidencial en Teams.
Viernes y Sábados		Cierre de Ligas de Gamificación, activaciones de <i>Casual Day</i> temáticos y entrega de incentivos de cafetería.	Plataforma operativa de la campaña ganadora (Piso de operaciones).

Etapas 5: Sostenibilidad, control y mejora continua

La última etapa asegura que la propuesta no sean actividades pasajeras, sino un modelo corporativo de gestión de retención. Se determina la aplicación de encuestas breves a través del canal de comunicación para medir la percepción de los asesores respecto al desarrollo de los programas y talleres. Los resultados estadísticos obtenidos se vuelven a cruzar de forma directa en Jamovi con los KPI's del negocio (Tasa de rotación voluntaria y ausentismo), dando oportunidad a realizar mesas de trabajo mensuales para realizar ajustes convenientes.

6.4. Presupuesto

Para evaluar la viabilidad financiera de la propuesta de innovación orientada a incrementar la satisfacción laboral y la retención del talento humano en la sede de Surquillo, se ha estructurado un presupuesto detallado bajo un modelo de optimización de activos existentes y alianzas estratégicas de costo cero. Esta configuración financiera garantiza que la implementación del proyecto no genere un impacto negativo en los costos operativos fijos de las campañas del BPO, mitigando el riesgo financiero y facilitando la aprobación por parte de la gerencia general de la organización.

El presupuesto se divide de manera técnica en dos grandes rubros: los costos directos de implementación (infraestructura, software y licencias que la empresa ya posee y pone a disposición) y los costos de incentivos no monetarios, los cuales son absorbidos mediante acuerdos de beneficio mutuo con aliados estratégicos.

Rubro/ Concepto	Descripción técnica recurso	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)	Condición Origen Financiero
Infraestructura y Conectividad	Uso de salas multiusos y laboratorios de cómputo en horarios valle (horas de bajo tráfico operativo).	2 salas	S/.150	S/.300	Salas que se pueden alquilar en zonas aledañas del Contact Center.
Soporte y Salud Emocional	Practicantes preprofesionales de psicología organizacional de último ciclo.	2	S/.100	S/300	Practicantes de universidades de zonas aledañas.
Talleres de Inglés y Excel	Capacitadores internos seleccionados del equipo directivo senior / supervisores líderes.	3	S/.150	S/.450	Estrategia de desarrollo y capacitación interna.
Incentivos de Alimentación	Vales de consumo y canje de alimentos en la cafetería para la liga de gamificación.	40 vales/mes	S/.10	S/.400	
Clases de baile quincenal	Contrato con un profesor privado 1 vez por semana	Global	S/.100	S/.400	Papelería

INVERSIÓN TOTAL PROYECTADA	Despliegue operativo integral para la muestra de 300 colaboradores.	S/1,850	Proyecto de alta viabilidad y bajo impacto financiero.
----------------------------------	---	---------	--

CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones Generales

Se determinó que existe una relación directa y significativa entre el nivel de satisfacción laboral y la retención del talento humano de los trabajadores de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026. Los datos recolectados de forma virtual evidencian que el desgaste operativo y la falta de estímulos no monetarios correlacionan negativamente con la permanencia institucional. Esto demuestra que la implementación del proyecto de innovación propuesto, estructurado bajo un enfoque de optimización de activos, es una alternativa viable y sostenible para mitigar la rotación voluntaria en la plataforma.

7.2 Conclusiones Específicas

Conclusión específica 1

Respecto a la primera dimensión de la retención del talento, enfocada en el crecimiento y desarrollo interno del colaborador, el diagnóstico cuantitativo arrojó que la ausencia de líneas de carrera dinámicas es uno de los principales gatilladores de deserción. Se concluye que el diseño e integración de mallas de capacitación técnica en herramientas críticas (como Excel Profesional) e idiomas (Inglés Comercial) responden directamente a la necesidad de autoeficacia de la muestra evaluada de 300 asesores, incrementando su compromiso a largo plazo con la organización.

Conclusión específica 2

En relación con la segunda dimensión de la retención, vinculada al clima laboral y los incentivos de flexibilidad dentro de la plataforma, los resultados estadísticos demuestran que las estructuras rígidas tradicionales desgastan el

vínculo laboral. La incorporación de herramientas innovadoras de salario emocional, tales como el sistema del "Banco de Tiempo" y las ligas de gamificación semanal, configuran una alternativa altamente eficaz que eleva la satisfacción intrínseca del personal joven sin alterar la continuidad ni los indicadores de productividad (SLAs) de las campañas del contact center.

Conclusión Específica 3

En cuanto a la tercera dimensión de la retención del talento, orientada a la salud emocional y el bienestar integral del capital humano, se concluye que el soporte psicológico y los espacios confidenciales de contención operativa influyen positivamente en el manejo de la frustración provocada por el desgaste de la tarea diaria. El apalancamiento mediante convenios interinstitucionales de costo cero con facultades de psicología no solo valida la sostenibilidad financiera del proyecto, sino que institucionaliza una cultura de cuidado humano que impacta de manera directa en la reducción del ausentismo y la fuga de talento en la sede de Surquillo.

RECOMENDACIONES

1. **Diseño de Programas de Autoeficacia y Manejo del Tiempo:**

Implementar programas de capacitación interna enfocados en la Inteligencia Emocional y la Gestión del Tiempo, diseñados bajo una modalidad *ad hoc* para aquellos colaboradores que cumplen con el doble rol de estudiar y trabajar. Estas acciones sistemáticas no solo proyectan el interés institucional por el bienestar integral del personal, sino que deben formalizarse mediante la entrega de certificaciones periódicas de participación que sirvan al colaborador como referencias de valor para futuras convocatorias internas y externas.

2. **Fortalecimiento del Liderazgo de Mandos Medios:**

Educar y fortalecer las competencias conductuales, los estilos de comunicación y el liderazgo transformacional de los jefes directos y supervisores de campaña, al constituirse como el principal referente relacional del cliente interno. Para ello, se recomienda propiciar espacios de trabajo en equipo estructurados a través de certámenes cooperativos, dinámicas de integración colectiva y un plan permanente de capacitación orientado al liderazgo asertivo para optimizar la satisfacción laboral.

3. **Estructuración del Plan de Reconocimiento Semestral:**

Establecer un plan formal de reconocimiento con periodicidad semestral, orientado a premiar el esfuerzo individual extraordinario seleccionando a un colaborador sobresaliente por cada servicio o campaña activa. Esta iniciativa

debe respaldarse mediante la asignación de bonificaciones económicas u otros estímulos tangibles que refuercen el sentido de logro del personal.

4. **Gamificación y Cohesión de la Población Juvenil:**

Fomentar la participación activa de los segmentos más jóvenes de la planilla a través de concursos de integración y espectáculos de talentos (canto, danza, artes escénicas, entre otros). Es indispensable que cada una de estas actividades lúdicas cuente con un sistema formal de incentivos que combine recompensas tangibles —como vales de consumo o *merchandising* de la marca— con incentivos intangibles altamente valorados, tales como asignación de días libres o flexibilidad horaria.

5. **Piloto de Bienestar y Salud Mental "Pet-Friendly":**

Explorar alternativas innovadoras de mitigación del estrés operativo mediante la implementación de un proyecto piloto de 30 días bajo el formato *Pet-Friendly*, permitiendo visitas quincenales programadas de mascotas a las áreas compartidas de descanso de la sede de Surquillo. Esta iniciativa, fundamentada en las mejores prácticas de retención de firmas líderes del rubro, busca actuar como un catalizador de bienestar y un atenuador de la tensión diaria en el espacio de trabajo.

6. **Estrategia Trascendental de Retención:**

Reconocer que el verdadero desafío estratégico de la gestión del talento humano en la empresa BPO de Surquillo no se limita al incremento de la compensación económica directa; el esfuerzo sustancial y prioritario de la

organización debe orientarse a estructurar de manera sostenible un entorno laboral feliz, saludable y propicio para el desarrollo humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan, M. G., Contreras, J. M., & Montoya, S. (2009). *Satisfacción laboral: Una aproximación teórica*.
- Araya, L., & Pedreros, M. (2009). *Teorías de la motivación y su impacto en la satisfacción laboral*.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.
- Asociación Peruana de Recursos Humanos. (2018). *Estudio sobre los índices de rotación y ausentismo laboral en el mercado peruano*. APERHU.
- Bao, J., & Wu, A. (2017). *Igualdad y equidad en la compensación*.
- Cabrejos, M., San Miguel, L., & Rojas, J. (2018). *Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
- Candia, J., Castro, M., & Sánchez, G. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera* [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Delgado, S. (2019). *Plan de mejora a las prácticas de retención en una de las empresas consultoras de las Big 4* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.
- Great Place to Work México. (2018). *El costo de la rotación voluntaria en las organizaciones modernas y estrategias de retención*. GPTW.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2023). Encuesta de desempeño industrial y tendencias del empleo formal. Sociedad Nacional de Industrias. <https://www.sni.org.pe>

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.

Mercer. (2023). Estudio de tendencias globales de talento 2023-2024: Capítulo Latinoamérica. Mercer LLC. <https://www.mercer.com>

Merchán, D. (2018). *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). Información del mercado de trabajo: Estadísticas de empleo. Gobierno del Perú. <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/>

Murillo, J. (2008). *Métodos de investigación con enfoque práctico en las ciencias de la gestión*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

PwC Perú. (2022). Encuesta de gestión humana y remuneraciones en el mercado peruano. PricewaterhouseCoopers Perú. <https://www.pwc.com/pe>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.

Spain, E. (2014). *Encontrar y mantener estrellas: El liderazgo desempeño y retención de altos potenciales* [Tesis doctoral, West Point].

Villa, A. (2017). *Investigación sobre el grado de satisfacción de los empleados de informática de Volkswagen Argentina y propuesta de un plan de incentivos* [Tesis de licenciatura, Universidad de Buenos Aires].

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo 1

Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

“Nivel de satisfacción laboral y retención del talento de los trabajadores de una empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026”

Integrantes:

1. Curi Melgarejo, Ruth

Asesor: Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Práctico y organizacional: La investigación genera un impacto positivo sobre la gestión del talento humano del sector BPO en Surquillo, al identificar factores críticos de satisfacción laboral que indiquen en la retención del talento.

Social y económico: Permite a la compañía diseñar estrategias de mejora sobre el clima laboral de una empresa BPO.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Se aplicó la prueba de Rho de Spearman a una muestra de 175 colaboradores. Los resultados evidencian la existencia de una correlación positiva muy fuerte ($r_s=0.837$) y estadísticamente significativa ($p<.001$) entre la satisfacción laboral y la retención del talento, esto confirma que a mayores niveles de satisfacción, mayor es su intención de permanencia.

7.3 Matriz de consistencia

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Título de la investigación:	Nivel de satisfacción laboral y retención del talento humano de los trabajadores de una empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026				
Línea de investigación	Hábitat y desarrollo humano				
Autor:	Ruth Curi Melgarejo				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS			
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿De qué manera se relaciona el nivel de satisfacción laboral con la retención del talento humano de los trabajadores de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?	Determinar de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con la retención del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.	Existe una relación directa y significativa entre el nivel de satisfacción laboral y la retención del talento humano de los trabajadores de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.	V1: Satisfacción laboral.	D1: Dimensión Intrínseca. D2: Dimensión extrínseca.	• Enfoque: Cuantitativo • Tipo: Aplicada. • Alcance: Correlacional • Diseño: No experimental / Transversal • Unidad de análisis: Trabajadores de la empresa BPO ubicada en Surquillo.
			V2: Retención del talento	D1: Permanencia y fidelización D2: Desarrollo profesional. D3: Clima de retención.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	Indicadores		Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con la permanencia	Determinar de qué manera se relaciona el nivel de satisfacción laboral y la	Existe una relación directa y significativa entre el nivel de satisfacción	Dimensión Intrínseca	Reconocimiento y valoración por el desempeño	Cuestionario Escala de Likert
				La autonomía percibida	

del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?	permanencia del talento humano de una empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.	laboral y la permanencia del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.		Sentido de logro y autorrealización
			Dimensión extrínseca	El sistema de Compensaciones
				Condiciones físicas y ergonómicas
				Estilo de liderazgo y Relaciones Interpersonales
¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el desarrollo profesional del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?	Determinar de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el desarrollo profesional del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.	Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el desarrollo profesional del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.	Permanencia y fidelización	Rotación
				Sentido de pertenencia
				Estabilidad Laboral Percibida
¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el clima de retención del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026?	Establecer de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el clima de retención del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.	Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el clima de retención del talento humano de la empresa BPO ubicada en Surquillo, 2026.	Desarrollo profesional	Conocimiento de la Línea de Carrera
				Capacitación continua
			Clima de retención	El feedback y retroalimentación
				El equilibrio Vida Personal - Vida Laboral

				Cultura Organizacional Atractiva	
--	--	--	--	----------------------------------	--

7.4 Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Instrumento	Escala de medición
Satisfacción Laboral	Actitud generalizada y evaluación evaluativa que el colaborador realiza sobre las características intrínsecas y extrínsecas de su puesto de trabajo, resultando en un balance afectivo positivo o negativo (Robbins y Judge, 2019).	Intrínseca	Reconocimiento y valoración por el desempeño	3	¿Siento que mi esfuerzo y logros son valorados por la empresa (más allá del salario)?	Cuestionario de preguntas	Ordinal Tipo Likert
			La autonomía percibida	11	Las herramientas de Inteligencia Artificial implementadas por la empresa optimizan mi productividad y reducen mi carga de trabajo operativa.		
			Sentido de logro y autorrealización	7	¿Me siento orgulloso de trabajar en esta organización y comparto sus valores?		
		Extrínseca	El sistema de Compensaciones	5	¿Estoy satisfecho con el paquete de beneficios y salario que recibo actualmente?		
			Condiciones físicas y ergonómicas	1	¿Cuento con las herramientas tecnológicas y el espacio físico adecuado para realizar mi trabajo cómodamente?		
			Estilo de liderazgo y Relaciones Interpersonales	8	¿Existe un buen compañerismo y espíritu de equipo en mi área de trabajo?		

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Instrumento	Escala
Retención del talento	Estrategia proactiva y multidimensional orientada a mantener a bordo a los colaboradores con competencias clave, promoviendo su compromiso psicológico y bienestar integral (Chiavenato, 2020).	Permanencia y fidelización	Rotación y Sentido de Pertenencia	10	¿Tengo la intención de seguir trabajando en esta empresa durante el próximo año?	Cuestionario de preguntas	Ordinal Tipo Likert / Nominal
			Estabilidad Laboral Percibida	13	Considero que mi futuro profesional está dentro de esta empresa y no tengo planes de buscar empleo en otro lugar		
		Desarrollo profesional	Conocimiento de la Línea de Carrera	6	¿Siento que tengo oportunidades reales de ascender o aprender nuevas habilidades en la empresa?		
			Capacitación continua	9	La capacitación recibida al ingresar fue suficiente y clara para desempeñar mis funciones con éxito desde el primer día		
			El feedback y retroalimentación	2	Mi supervisor inmediato demuestra interés genuino en mi desarrollo profesional y bienestar dentro del equipo.		
			El equilibrio Vida Personal - Vida Laboral	4	¿El ritmo de trabajo me permite mantener un equilibrio saludable entre mi vida personal y laboral?		
		Clima de retención	Programas de Reconocimiento y Salario Emocional	12	La empresa promueve un entorno laboral saludable y ofrece soporte para el manejo del estrés y el bienestar emocional.		
			Cultura Organizacional Atractiva	14	Si pudieras cambiar una sola cosa para sentirte más cómodo en tu empresa, ¿qué sería?		Pregunta Abierta