



**DETERMINANTES QUE INFLUYEN EN LOS NIVELES DE ROTACIÓN
LABORAL EN LAS EMPRESAS DE CALL CENTER “PEOPLE CONTACT Y ABAI
GROUP” DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

LUCI JOHANNA SÁNCHEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA, COHORTE XIII

MANIZALES, COLOMBIA

2023

**DETERMINANTES QUE INFLUYEN EN LOS NIVELES DE ROTACIÓN
LABORAL EN LAS EMPRESAS DE CALL CENTER “PEOPLE CONTACT Y ABAI
GROUP” DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

Autora:

LUCI JOHANNA SÁNCHEZ GÓMEZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de **Magister en
Administración de Negocios – MBA**

Director (a):

Mg. Tania Margarita Mackenzie Torres

Línea de Investigación:

Gerencia Empresarial

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA, COHORTE XIII

MANIZALES, COLOMBIA

2023

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios por caminar de mi mano en el logro de un nuevo objetivo en mi vida, por todos los momentos vividos y el conocimiento adquirido durante el tiempo del desarrollo de este posgrado.

Agradezco de igual forma a mi madre, mi hermana y mis hijos, quienes me han apoyado incondicionalmente para cumplir esta meta profesional, siendo ese aliciente y polo a tierra para luchar por obtener este título, para nunca abandonar la confianza en mí misma.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Manizales en especial a mi directora Tania Margarita Mackenzie Torres quien fue fundamental para el cumplimiento de este sueño, gracias por su paciencia, dedicación y compromiso con mi trabajo.

RESUMEN

La rotación laboral es un tema de gran interés para las organizaciones toda vez que se encuentra directamente ligado con la productividad y bienestar laboral. La rotación de personal se traduce en aumento de costos, disminución de la productividad y creación de una imagen negativa para las organizaciones y que conlleva a la creación de individuos frustrados a nivel laboral, por lo que entender y comprender por qué ocurre permite mejorar el proceso de desarrollo organizacional.

De tal forma que este trabajo se centra en establecer los determinantes que influyen en los niveles de rotación laboral en las empresas de call center “PEOPLE CONTACT Y ABAI GROUP” de la ciudad de Manizales, a través de una investigación de corte cualitativo con un diseño descriptivo.

En una primera parte se abordan los aspectos teóricos del comportamiento organizacional, la rotación laboral, la motivación laboral, el clima laboral, los sistemas de compensación, pasando por el reclutamiento, selección e indicción de personal, la evaluación de desempeño, hasta llegar a los factores seleccionados.

En una segunda parte se fundamenta el enfoque metodológico, la construcción y validación del instrumento a aplicar, con un procesamiento estadístico a través del software STATA.

La tercera y última parte presenta los resultados del estudio realizado a 241 colaboradores de los dos call center, resaltándose la discrepancia que tienen los colaboradores con la distribución de funciones y el proceso de reclutamiento y selección del personal, mientras es relevante y están de acuerdo con el desarrollo diario de las relaciones interpersonales, el horario, los incentivos y reconocimientos y los criterios de evaluación que finalmente influyen en la antigüedad de estos.

Palabras claves: call center, comportamiento organizacional, factores de rotación, motivación, rotación.

ABSTRACT

Labor turnover is a topic of great interest for organizations since it is directly linked to productivity and labor well-being. Staff turnover translates into increased costs, decreased productivity and the creation of a negative image for organizations and that leads to the creation of frustrated individuals at work level, so understanding and understanding why it occurs allows us to improve the process. of organizational development.

In such a way that this work focuses on establishing the determinants that influence the levels of labor turnover in the call center companies "PEOPLE CONTACT AND ABAI GROUP" of the city of Manizales, through a qualitative investigation with a design descriptive.

In the first part, the theoretical aspects of organizational behavior, job rotation, job motivation, work environment, compensation systems are addressed, going through the recruitment, selection and indication of personnel, performance evaluation, until reaching the selected factors.

In a second part, the methodological approach is based, the construction and validation of the instrument to be applied, with a statistical processing through the STATA software.

The third and last part presents the results of the study carried out on 241 collaborators from the two call centers, highlighting the discrepancy that the collaborators have with the distribution of functions and the process of recruitment and selection of personnel, as long as it is relevant and they agree with the daily development of interpersonal relationships, the schedule, the incentives and recognitions and the evaluation criteria that ultimately influence their seniority

Keywords: call center, organizational behavior, turnover factors, motivation, turnover.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN	13
2	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
2.1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
3	JUSTIFICACIÓN.....	17
4	REFERENTE TEÓRICO	18
4.1	CALL CENTER – CONTAC CENTER	18
4.2	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	19
4.3	LA ROTACIÓN DE PERSONAL	22
4.4	MOTIVACIÓN LABORAL	25
4.5	CLIMA LABORAL	29
4.6	SISTEMAS DE COMPENSACIÓN.....	31
4.7	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	33
4.8	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
4.9	FACTORES SELECCIONADOS PARA LA INVESTIGACIÓN	36
4.9.1	Factores Sociodemográficos	36
4.9.2	Factores inherentes a la rotación.....	38
4.9.3	Empresas objeto de estudio.....	39
5	OBJETIVOS.....	41
5.1	OBJETIVO GENERAL	41
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	41
6	METODOLOGÍA	42
6.1	ENFOQUE METODOLÓGICO	42
6.2	TIPO DE ESTUDIO.....	42
6.3	POBLACIÓN	42
6.4	DISEÑO MUESTRAL.....	43
6.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	43
6.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..	46
6.7	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46

6.8	PLAN DE ANÁLISIS	48
7	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	49
8	RESULTADOS	50
8.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	51
8.1.1	Factores Sociodemográficos	51
8.1.2	FACTORES INHERENTES A LA ROTACIÓN.....	55
8.2	ANÁLISIS ENTRE VARIABLES- TABLAS DE CONTINGENCIA.....	64
8.2.1	Antigüedad - Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente	64
8.2.2	Antigüedad - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	65
8.2.3	Antigüedad - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	66
8.2.4	Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.....	67
8.2.5	Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	68
8.2.6	Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas.....	69
8.2.7	Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad.....	70
8.2.8	Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo	70
8.2.9	Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan	71
8.2.10	Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad - Clima laboral: Las relaciones con sus supervisores y/o directivos son de respeto y cordialidad	72

8.2.11	Reclutamiento, selección e inducción del personal: La información suministrada en el proceso de inducción es suficiente para desempeñar las funciones - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan	73
8.2.12	Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas	74
8.2.13	Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan	75
8.2.14	Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas- Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan	76
9	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78
9	CONCLUSIONES.....	83
10	RECOMENDACIONES	84
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
12	ANEXOS.....	89
12.1	ANEXO 1. INSTRUMENTO DESARROLLADO Y APLICADO POR FÁTIMA JOHANA ARTEAGA CHERE	89
12.2	ANEXO 2. INSTRUMENTO DESARROLLADO Y APLICADO POR ARLETH PATRICIA PAREDES NIZ	93
12.3	ANEXO 3. PROPUESTA DE INSTRUMENTO PARA APLICAR EN DOS CALL CENTER DE LA CIUDAD DE MANIZALES.....	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables independientes y dependientes del Comportamiento Organizacional ...	21
Tabla 2. Distribución de la población por empresa	43
Tabla 3. Escenarios de muestra estratificada.....	51
Tabla 4. Call center.....	52
Tabla 5. Sexo	52
Tabla 6. Edad.....	52
Tabla 7. Estado civil	53
Tabla 8. Formación académica.....	53
Tabla 9. Estrato socioeconómico.....	54
Tabla 10. Antigüedad	55
Tabla 11. Motivación: funciones que motivan y le permiten crecer profesionalmente	55
Tabla 12. Motivación: orgulloso/a del trabajo que hago	56
Tabla 13. Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en el puesto de trabajo.....	56
Tabla 14. Comportamiento organizacional: superior/a directo hace cosas para motivar.....	57
Tabla 15. Comportamiento organizacional: distribución de funciones irregular y provoca que se acumule el trabajo.....	57
Tabla 16. Comportamiento organizacional: ritmo de trabajo alto durante toda la jornada ...	58
Tabla 17. Clima laboral: horario de trabajo respetado	58
Tabla 18. Clima laboral: relaciones con compañeros y directivos de respeto y cordialidad.	59
Tabla 19. Clima laboral: relaciones con supervisores y/o directivos de respeto y cordialidad	60
Tabla 20. Sistema de compensación: sueldo acorde al esfuerzo y resultados.....	61
Tabla 21. Reclutamiento, selección e inducción del personal: Reformular el proceso	61
Tabla 22. Reclutamiento, selección e inducción del personal: proceso de selección idóneo	62
Tabla 23. Reclutamiento, selección e inducción del personal: información suficiente para desempeñar sus funciones	62

Tabla 24. Evaluación de desempeño: oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	63
Tabla 25. Evaluación de desempeño: métodos de control en base a metas realistas	63
Tabla 26. Evaluación de desempeño: conocimiento de los criterios de evaluación.....	63
Tabla 27. Relación antigüedad - Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente	65
Tabla 28. Relación Antigüedad - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.....	66
Tabla 29. Relación antigüedad - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo	67
Tabla 30. Relación Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	67
Tabla 31. Relación Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo	68
Tabla 32. Relación Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas	69
Tabla 33. Relación Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad	70
Tabla 34. Relación Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	71
Tabla 35. Relación Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan.....	72
Tabla 36. Relación Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad - Clima laboral: Las relaciones con sus supervisores y/o directivos son de respeto y cordialidad.....	73
Tabla 37. Relación Reclutamiento, selección e inducción del personal: La información suministrada en el proceso de inducción es suficiente para desempeñar las funciones - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan.....	74

Tabla 38. Relación Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas.....	75
Tabla 39. Relación Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan	76
Tabla 40. Relación Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas- Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan.....	77
Tabla 41. Relación sexo- salario	78
Tabla 42. Relación Sexo -Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo	78
Tabla 43. Relación Sexo - Clima laboral: horario de trabajo respetado.....	79
Tabla 44. Relación edad- antigüedad	80
Tabla 45. Relación estado civil - Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente	80
Tabla 46. Relación Call center -Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes	81
Tabla 47. Relación Reclutamiento, selección e inducción del personal: El proceso de selección es idóneo – Antigüedad	82
Tabla 48. Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan – Antigüedad	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Enfoques del comportamiento organizacional	20
Figura 2. Tipos de rotación.....	23
Figura 3. Actitudes del empleado	24
Figura 4. Costos de la rotación de personal.....	25
Figura 5. Teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow	26
Figura 6. Teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg.....	27
Figura 7. Teoría de la satisfacción laboral- Factores de Frederick Herzberg.....	28
Figura 8. Modelo de las características de trabajo de Hackman y Oldham.....	28
Figura 9. Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke y Latham.....	29
Figura 10. Factores sociodemográficos y factores inherentes a la rotación	36
Figura 11. Instrumentos de recolección de información	46
Figura 12. Diseño de la Investigación	47

1 PRESENTACIÓN

Para identificar los aspectos que motivan a las personas y que por ende contribuyen al logro de sus objetivos personales y los de la organización, tanto las organizaciones como algunos autores, han centrado sus esfuerzos en abordar y analizar el comportamiento del individuo en el trabajo, tratando de determinar cómo son sus interacciones y relaciones con la organización y con la sociedad. De tal modo que en la actualidad, las organizaciones reconocen que el trabajador es eje central y podría decirse el corazón de la organización, por lo cual constantemente buscan proveer las condiciones para asegurar, mantener y retener el capital humano de modo que este siempre motivado y con una alta sensación de bienestar (Paredes Niz, 2020; Bernat Jiménez, Izquierdo Doyagüez, Jiménez Bajo, & Casado Verdejo, 2009).)

Es así que para asegurar, mantener y retener capital humano de la empresa, el aspecto monetario y el logro de resultados, hay que interesarse en la rotación de personal, la cual se va dando paulatinamente hasta convertirse en una problemática fuera de control que desemboca en consecuencias lamentables para la empresa (Sarmiento Mosquera & Torres Murillo, 2017).

La principal motivación para el desarrollo de este trabajo ha sido la necesidad de estudiar la rotación de personal en los centros de llamadas o también conocidos como Call Centers, pues es base para el desarrollo de las actividades como gerente de talento humano por parte de la investigadora.

Este trabajo de investigación está estructurado en 12 capítulos, el primero de ellos aborda el planteamiento del problema y la revisión de antecedentes, teniendo en cuenta diversos estudios. El segundo capítulo plantea la justificación. El capítulo 3 presenta el referente teórico, en donde se abordan las diferentes teorías de motivación, la rotación de personal y los factores que influyen en ella, para dar paso al capítulo 4 donde se encuentran el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo 5 se especifican aspectos metodológicos como: enfoque metodológico, tipo de estudio, población, diseño muestral, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección, diseño de la investigación, ordenamiento de datos y plan de análisis de los datos recolectados.

El capítulo 6 presenta las consideraciones éticas, el capítulo 7 y 8 presenta los resultados e impactos esperados respectivamente, los capítulos 9 y 10 presentan el cronograma y presupuesto respectivamente y cerramos con las referencias bibliográficas en el capítulo 11 y los anexos en el capítulo 12.

2 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Son varias teorías las que a lo largo del tiempo han abordado las estrategias de motivación que utilizan las organizaciones con sus empleados, donde se detallan los diferentes aspectos tanto internos como externos al ser humano, que permiten aumentar la productividad de las organizaciones.

Dentro de los autores destacados que han trabajado el tema motivacional, como un factor asociado a la productividad y el bienestar laboral, se pueden mencionar los siguientes autores: Abraham Maslow (1943) con la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas; el psicólogo Frederick Herzberg (1959) hace sus aportes a través de la teoría dual de la satisfacción laboral; posteriormente Edwin A. Locke (1968), propone la teoría del establecimiento de metas u objetivos; por su parte J. Richard Hackman y Greg Oldham (1976), hacen su aporte a través del modelo de las características del trabajo, quienes abordan el constructo de satisfacción laboral, la influencia de las características del lugar de trabajo y el bienestar psicológico de los trabajadores (Díaz, 2020). En dichas teorías se destacan factores internos y externos como la autonomía, la retribución económica, la estabilidad, el estado de ánimo y el afán al logro (Arteaga, 2016).

Abordando la rotación de personal, hay que tener presente que este es un hecho que se traduce en aumento de costos, disminución de la productividad y creación de una imagen negativa para las organizaciones y que conlleva a la creación de individuos frustrados a nivel laboral, por lo que entender y comprender por qué ocurre permite mejorar el proceso de desarrollo organizacional (Paredes, 2020).

Centrando la atención en de los centros de llamadas o también conocidos como los Call Centers, estos presentan un ambiente laboral sumamente complicado pues entre muchas cosas los colaboradores se ven en el deber de tratar constantemente con clientes que no quieren recibir llamadas telefónicas de empresas y también deben recibir quejas y problemáticas de consumidores de productos y servicios, lo que acrecienta el nivel de rotación y ausentismo, donde se hace difícil contar con personal preparado y

experimentado, contando con muchos trabajadores que son básicamente nuevos dentro de esta área de trabajo, bajando significativamente los niveles de calidad y atención que estas empresas buscan brindar (Paredes, 2020)

A esto hay que sumarle que es un sector donde se presentan reclamos del personal para ascender, mal direccionamiento de las tareas a realizar, incumplimiento de metas, presión para el cumplimiento y lapsos cortos de tiempo para hacerlo, lo que conlleva a un colaborador que no desarrolla sus habilidades (Sarmiento y Torres, 2017).

Lo descrito anteriormente motiva el desarrollo de esta investigación en el personal con el fin de identificar los determinantes de la rotación para las empresas People Contact y ABAI Group y así, proveer información de interés tanto para dichas organizaciones, como para otras del sector en la ciudad, el departamento y el país.

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo descrito en el numeral anterior del área problemática, existen factores que a simple vista podrían ser los que afectan directamente la rotación del personal de los call centers, dado que por un lado existen factores motivacionales internos y externos, de compensación, clima laboral, reclutamiento, selección e inducción del personal y evaluación de desempeño y por otro lado se encuentran los problemas propios del oficio como lo es la interacción con el ser humano.

En este contexto y desde el enfoque de la rotación, se plantea la siguiente pregunta orientadora para la presente investigación:

¿Cuáles son los factores que influyen en los niveles de rotación laboral en las empresas de Call Center “People Contact y ABAI Group” de la ciudad de Manizales?

3 JUSTIFICACIÓN

Por medio de la presente investigación se analiza la rotación de dos (2) call center de la ciudad de Manizales, abordando el sector al cual pertenece, pasando por los fundamentos de la motivación y el concepto de rotación de personal hasta llegar a determinar los factores que la influyen de modo que se pueda fortalecer la gestión de estas empresas.

Al analizar la rotación de personal específicamente en los Call Center, también es importante resaltar la incidencia que estos tienen en la economía regional y nacional por la generación de empleo en el municipio y en el país, de tal forma, que disminuir los índices de rotación contribuye a la reducción de las tasas de desempleo, considerando que el recurso humano, es el pilar que sostiene las organizaciones y que es necesario fortalecer (Castro y Serna, 2016).

Otro aspecto importante para considerar es que la ciudad de Manizales es considerada ciudad universitaria de Colombia y, por tanto, exponencialmente ofrece la posibilidad de contar con jóvenes con ganas de trabajar y generar un ingreso, encontrando en los Call Center la oportunidad de empleo a miles de personas en la ciudad, teniendo en cuenta que no todas las campañas requieren de experiencia y tampoco de conocimiento específico (Castaño y Álvarez, 2017).

Es así como esta investigación será un documento técnico, objetivo y confiable en el cual los colaboradores se expresen de manera libre acerca de su sentimiento hacia los call center donde se desempeñan, identificando los factores que pueden influenciar la rotación de personal, que a la postre se podrían convertir en un motivador de nuevas investigaciones.

4 REFERENTE TEÓRICO

Este capítulo presenta el concepto de call center, el comportamiento organizacional y la rotación de personal incluyendo los factores que influyen en ella: desde la motivación laboral como concepto general y sus autores principales, pasando por el comportamiento organizacional, el clima laboral, el sistema de compensación, el reclutamiento, selección, inducción hasta la evaluación de desempeño.

4.1 CALL CENTER – CONTACT CENTER

Para dar inicio a este capítulo hay que traer a colación a Leyva Morales, Vela Manzanilla, & Brangel Xool, 2015 quienes presentan el concepto de call center como centro de llamadas el cual se trata de una oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico, sea operado por la propia compañía o por un tercero (Leyva, Vela, y Brangel, 2015)

Años más tarde, con el paso del tiempo y dada la madurez que presentaban las organizaciones, se transformaron en Contact Center, fundamentados en un sistema de conocimiento distribuido y una negociación individualizada, recalando que la mano de obra está compuesta en su mayoría por jóvenes, que en la mayoría de los casos tienen una elevada rotación de personal y un personal no comprometido con ellas, lo cual se considera que es parte de la misma naturaleza del sector (Leyva, Vela, y Brangel, 2015).

En Colombia surgieron a principios de los 90 con el fin de prestar un servicio al cliente por medio del teléfono, inicialmente de carácter informativo, sin embargo, su utilización se divulgó considerablemente debido a la competencia, utilizándose no solo para el servicio al cliente sino para el mercadeo y las ventas, donde los sectores que mayor lo demandan son el financiero, telecomunicaciones, tecnología, farmacéutico, seguros, automotriz y entidades gubernamentales. Es así como este tipo de negocios han reconocido que el talento humano sigue siendo el pilar del desarrollo de la empresa, por la cual y con el

fin de evitar la rotación de personal, día a día se busca motivar, integrar y comprometer a todos los colaboradores a través de re inducción corporativa, fortalecimiento de habilidades como la concentración, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, actitud, compromiso y sentido de pertenencia mediante la participación de todos los colaboradores en actividades sociales significativas, como la celebración de cumpleaños, día de la mujer, día del padre, día de la madre, amor y amistad, halloween y navidad; y eventos como feria de la educación y las vacaciones recreativas, entre otros. Así mismo se realizan programas orientados al desarrollo de espacios y ambientes propicios para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, tales como inversión en infraestructura física en pro de brindar espacios óptimos en los que los colaboradores desarrollen sus labores (zonas de cafetería y descanso, lockers, adecuación de puestos de trabajo) (Robledo y Duque, 2011)

4.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

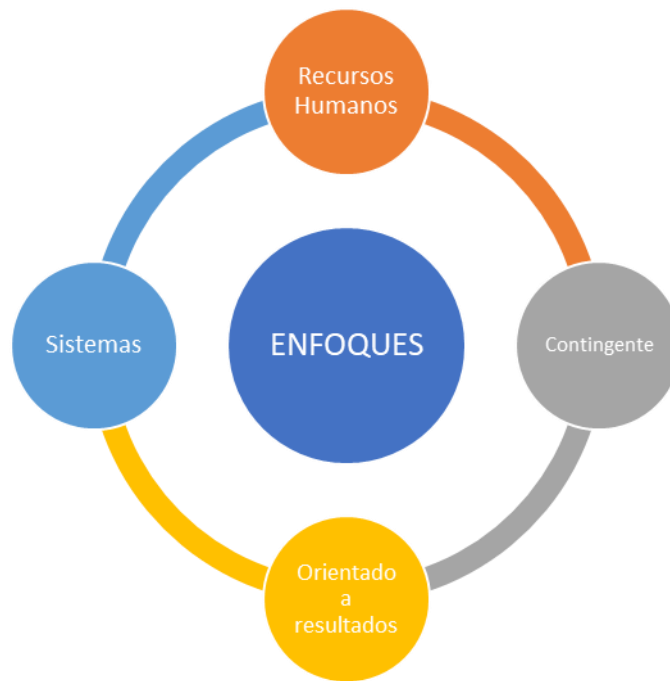
Ahora bien, los call center no son ajenos al resto de las organizaciones cuando de supervivencia y sostenibilidad frente a la competencia se trata, pues tal como lo indica Fierro (2013), son las organizaciones que mejor se adaptan a los retos, aquellas que se sostienen y sobreviven, siempre y cuando su enfoque se base en aceptar y utilizar el bien más importante de las organizaciones como es el talento humano a partir de una adecuada práctica directiva, conocida como comportamiento organizacional donde como lo plantea Wright (2003) la productividad deja de ser el objetivo central organizaciones para convertirse en una consecuencia del reconocimiento y la calidad de vida de las personas.

Por su parte Peña, et al. (2016), manifiestan que no solo las organizaciones deben aprender a enfrentar los cambios, también los gerentes y trabajadores, y se refieren a cambios de diferente índole, ya sea en el laboral mezclado con el ámbito tecnológico, del conocimiento, social y económico, hasta de la forma de vivir con flexibilidad, espontaneidad y la imposibilidad de predecir, donde entra a jugar el papel principal el comportamiento organizacional dado que a partir de él se obtiene información que ayuda a entender con claridad el mundo laboral, superar la resistencia y mejorar para crear una cultura organizacional que prospere con el cambio, por lo cual se puede concluir que el

comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Para entender entonces el comportamiento organizacional es necesario remitirnos a Newstrom J. W. (2011, p. 12) quien presenta manifiesta como se menciono anteriormente, que el comportamiento organizacional busca integrar cuatro elementos: gente, estructura, tecnología y ambiente, a traves de cuatro enfoques básicos, como se muestra en la figura 1:

Figura 1. Enfoques del comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Newstrom J. W.

- Enfoque de recursos humanos: Centrado en las dinámicas de reclutamiento, desvinculación, motivación, rotación y comunicación del personal de la empresa.
- Enfoque contingente: Centrado en las posibles condiciones de entorno (contingencias) que pueden presentarse en la organización, para así establecer en función de ello, las acciones administrativas más adecuadas para cada caso.

- Enfoque orientado a resultados: Centrado en la consecución de metas, y por lo tanto privilegiando los proyectos y los resultados por encima del tiempo invertido, para así rediseñar las dinámicas necesarias para agilizar a lo interno la organización.
- Enfoque de sistemas: Centrado en el conjunto de estructuras y dinámicas que componen la organización, para aplicar la teoría general de sistemas a su optimización y resolución temprana de inconvenientes.

Ahora bien, habiendo enfoques también hay niveles, los cuales según Chiavenato (2009) son: la macro perspectiva que corresponde a la dinámica de la organización, la perspectiva intermedia que corresponde a los grupos en las organizaciones y la micro perspectiva que corresponde a las personas y las organizaciones. Estos tres niveles funcionan como variables (factores) independientes y dependientes del comportamiento organizacional, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Variables independientes y dependientes del Comportamiento Organizacional

VARIABLES INDEPENDIENTES	Nivel del sistema organizacional	Son las que se encuentran en la organización como un todo, las cuales deben abordarse en forma holística, como el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo.
	Nivel grupal	Son las que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos.
	Nivel individual	Son las que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar de lado los aspectos de la percepción, la toma individual de decisiones entre otros
VARIABLES DEPENDIENTES	Desempeño	Entendido como la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones, en donde el desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización.
	Compromiso	El cual reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.
	Satisfacción en el trabajo	Directamente ligado a la calidad de vida en el trabajo por lo cual las organizaciones procuran ser excelentes lugares para trabajar.

	Ciudadanía organizacional	Entendida como el grado en que una persona goza del conjunto de derechos y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.
	Fidelidad	Contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas y entradas de personas a la organización o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.

Fuente: Tomado de Chiaventao (2009, p. 93)

La interacción sistémica entre las variables independientes y dependientes del comportamiento organizacional producen variables intermedias:

- Productividad
- Adaptación y flexibilidad
- Calidad
- Innovación
- Satisfacción del cliente

Estas variables intermedias a su vez son importantes porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente (Chiavenato, 2009, p.93), como son:

- Realización de los objetivos de la organización
- Valor económico agregado
- Renovación de la organización
- Crecimiento de la organización

4.3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Entendiendo entonces que la rotación de personal es producto de la variable dependiente fidelidad, del comportamiento organizacional, es importante conocer la definición del término rotación, el cual según Chiavenato (2001), es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresen en la organización y el de las que salen de ellas.

(Arias, 2004, como se citó en Arteaga, 2016) manifiesta que en la revolución industrial las organizaciones basaban su proceso de selección en la observación del supervisor, donde la rotación era continua sin determinar las causa que lo provocaban, las cuales podrían ser la falta de oportunidades de promoción, la supervisión ejercida, las condiciones del mercado, entre otros; lo cual denota la importancia tanto de un proceso de selección como de dichos factores.

Y es en el año 1910, en Norteamérica, donde según Andrade (2010) se inician los estudios de este tema en cuando los empresarios que iban a despedir a algún empleado, con la seguridad de tener el reemplazo, se deduce que tiene un costo y que lo mismo ocurre cuando los empleados renuncian.

Es así como Arteaga (2016) toma de referente a Spencer (2014), Tziná, (2010) y Chiavenato (2001) para presentar las formas en que puede ocurrir la rotación: de un lado se puede hablar de forma voluntaria o involuntaria, la primera forma (voluntaria) se presenta cuando los trabajadores renuncian motivados por la búsqueda de nuevas posiciones, conflictos con los compañeros o supervisores o el quedarse con su familia. La segunda forma (involuntaria) se presenta cuando el empleado es despedido cuyo motivo es la reestructuración, políticas organizacionales, una medida disciplinaria o bajo desempeño. De otro lado de forma interna y externa, la primera (interna) la cual se presenta cuando los empleados cambian de puesto sin necesidad de salir de la empresa debido a transferencias, ascensos o promociones y la segunda forma (externa) se refiere a la entrada y salida de personal en la empresa por muerte, jubilación o incapacidades, tal como la muestra la figura 2.

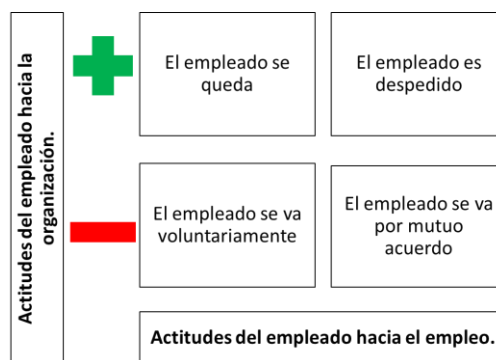
Figura 2. Tipos de rotación



Fuente: Elaboración propia a partir de Arteaga, 2016.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario considerar las actitudes de los empleados frente a la organización y el trabajo que desempeñan, de modo que se pueda identificar el tipo de rotación en las organizaciones, como se expresa en la figura 3.

Figura 3. Actitudes del empleado

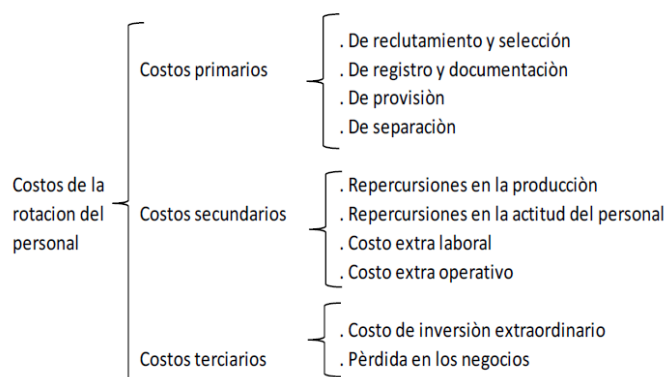


Fuente: Elaboración propia a partir de Arteaga, 2016.

Sin embargo, hay que traer a colación lo expresado Arteaga (2016) cuando referencia a Tziná (2010), la rotación en una organización no siempre es mala y resulta positiva siempre y cuando estos sean planeados y equilibrados pues generarían mejoramiento en las relaciones entre áreas, relevo generacional, disminución de costos, ideas frescas e innovadoras, entre otros aspectos, sin embargo, si se abusa de ella, puede generar altos costos en reclutamiento, selección, capacitación y reemplazos, afectación en la imagen, desintegración y descoordinación (Arteaga, 2016).

Por todo lo anteriormente expuesto, Chiavenato (2001) propone que las organizaciones cuenten con un indicador de rotación que permita comparar el número total de retiros versus el número de empleados en la nómina durante un determinado período. Aspecto que es retomado por Cano (2018) al exponer que dicho indicador se convierte en una medida de eficiencia con la que se mide como se están desempeñando las diferentes funciones del personal, dado que la rotación implica diferentes costos para la organización (primarios, secundarios y terciarios) como se expone en la Figura 4.

Figura 4. Costos de la rotación de personal



Fuente: Tomado de Cano (2018)

4.4 MOTIVACIÓN LABORAL

Es importante iniciar ahondando en el tema de la motivación laboral, donde se encuentra una diversidad de teorías que surgieron a partir de la mitad del siglo XVI.

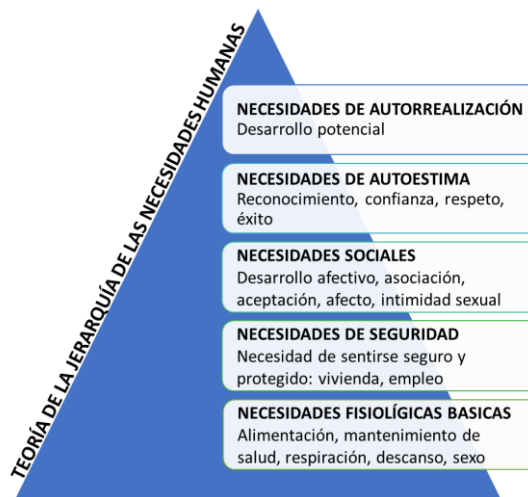
Gelabert (2010) define la motivación como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano y llevándolo al ámbito laboral es el impulso del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible, siendo ese impulso el que desencadena el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o uno interno.

Armstrong (1991) por su parte refiere que si la fuerza de trabajo está bien motivada obtiene buenos resultados, por lo cual es importante utilizar como métodos: el dinero como una retribución y un incentivo, hacer explícitos los requerimientos, desarrollar el sentido del compromiso, motivar a través del trabajo mismo, retribuir y reconocer el logro, ejercer liderazgo, crear trabajo en equipo, entrenar y formar a la gente y eliminar los factores negativos.

Es así que aparecen en el contexto empresarial autores como Abraham Maslow (1943) con la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas (Figura 5), quien hace un intento por clasificar las necesidades del ser humano a través de la jerarquía y de la precedencia, sosteniendo que una vez satisfechos, los requisitos esenciales para la vida, el comportamiento humano se dirige hacia motivaciones superiores (Fuentes, 2012), de la siguiente forma:

- a) Tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie
- b) Protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios
- c) Pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto
- d) Estimación propia y de otros
- e) Desarrollo pleno de la personalidad.

Figura 5. Teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de a partir de Maslow (1943)

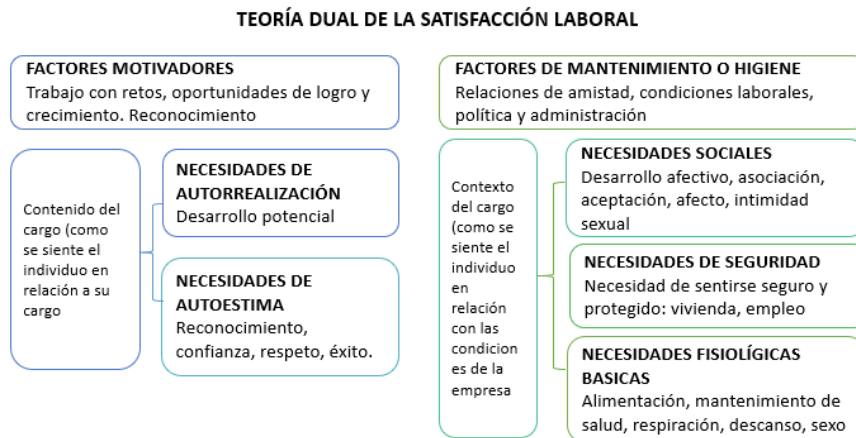
Según esta teoría, las prioridades de necesidades a satisfacer se elevan cuando se cuenta con altos niveles educativos y profesionales, dado que posiblemente encuentran satisfechas las necesidades fisiológicas o básicas y de seguridad.

Es importante tener presente lo expresado por Araya & Pedreros (2009) cuando refieren que para que los trabajadores se sientan motivados es necesario permitirles satisfacer las necesidades insatisfechas, dado que si ya tienen una serie de necesidades iniciales satisfechas, estas dejan de ser motivadoras.

Posteriormente aparece el psicólogo Frederick Herzberg (1959) con la teoría dual de la satisfacción laboral (Figura 6), en el que enfatiza que es el trabajo en sí mismo el principal motivador, teniendo en cuenta las características del puesto de trabajo y las practicas organizacionales (Robbins y Coulter, 2005).

Así mismo, Pablos González (2016) considera que existen factores motivadores que producen satisfacción y que son intrínsecos de la tarea, siempre y cuando los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente, siendo estos extrínsecos a la tarea, es decir, que evitan la insatisfacción, pero no producen motivación o satisfacción.

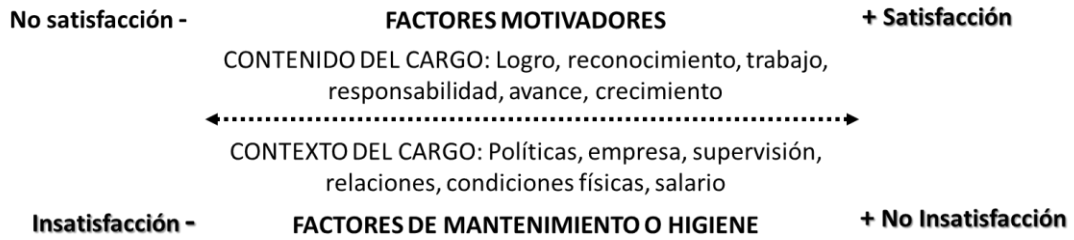
Figura 6. Teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2007

Presentándose entonces seis factores que pueden llevarnos a contar en el lugar de trabajo con trabajadores insatisfechos, trabajadores satisfechos, trabajadores desmotivados y trabajadores motivados, dependiendo de si uno de esos factores está o no presente, como se muestra en la Figura 7.

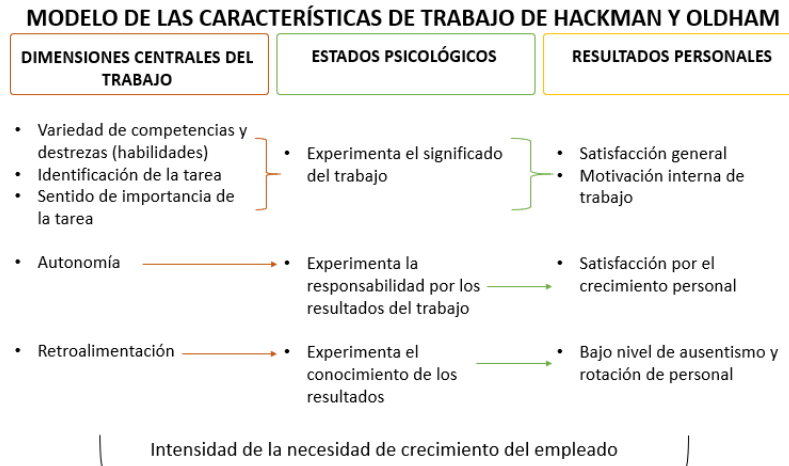
Figura 7. Teoría de la satisfacción laboral- Factores de Frederick Herzberg



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2007

Una década más tarde, aparece el modelo de las características de trabajo de Hackman y Oldham (1976) y a su vez, el cuestionario derivado de dicho modelo: el Job Diagnostic Survey (Figura 8). Dicho instrumento es catalogado como el más utilizado en el mundo laboral para analizar las características de los puestos de trabajo y su respectivo potencial motivador, determinando cómo debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente (Roger, 2005).

Figura 8. Modelo de las características de trabajo de Hackman y Oldham

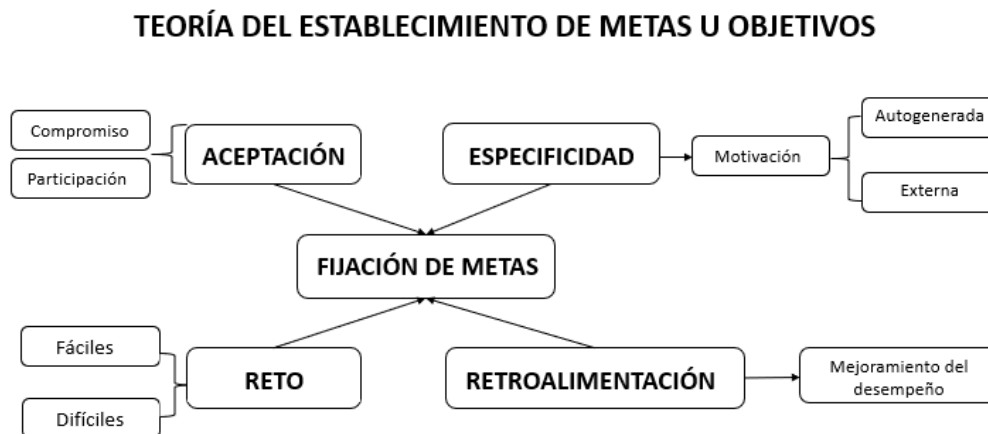


Fuente: Elaboración propia a partir de Roger, 2005.

Años más tarde surge Gary P. Latham (1978), quien realiza un conjunto de estudios que apoyaban a Edwin A. Locke (1968) con la teoría del establecimiento de metas u objetivos (Figura

9), quienes presentan que conseguir un determinado objetivo es el mayor motivador del ser humano (Amorós, 2007)

Figura 9. Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke y Latham



Fuente: Elaboración propia a partir de Amorós, 2007

Dado lo anterior, es importante mencionar que según Newstrom (2007), el comportamiento Organizacional es una disciplina científica que estudia la aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente – como individuos y grupos- actúa en las organizaciones, identificando las formas en que la gente puede actuar con mayor eficacia.

4.5 CLIMA LABORAL

Litwin y Stringer (1968) hacen alusión al clima laboral como la percepción que tienen los trabajadores sobre el sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros factores que influyen en sus creencias, actitudes, valores y motivaciones.

Hall (1983) lo define como los conceptos que los individuos comparten acerca del lugar donde laboran.

Brunet (1987) es un incorporado de características que detallan a una empresa y las diferencian de otras en cuanto a sus productos terminados o servicios ofrecidos; considerando que son congruentemente estables en el tiempo y determinan el comportamiento de los empleados, su definición se apoya sobre bases fácilmente censurables, en cuanto a que se limita al estudio de la

relación que existe entre el tamaño de la empresa y el rendimiento de sus empleados por medio de las tasas de rotación de personal, dejando a un lado aquella interpretación arcaica que el individuo hace su situación en el trabajo causa relacionada directamente con su comportamiento.

Por su parte, Chiavenato (2011) lo define como el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, así como las conductas que un sistema humano recompensa, apoya y espera de un contexto laboral; también se considera el significado psicológico que los comportamientos emitidos adquieren para los miembros de la organización, es decir, simboliza al entorno central que existe entre los miembros de la organización, y se encuentra estrechamente vinculado con el nivel de motivación existente.

Ehrhart, Schneider y Macey (2014) lo definen como el significado compartido que los miembros de la organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y a los comportamientos que ven recompensados, apoyados y esperados.

Según los autores Alcovér de la Hera (2004) y Furnham (2011) el clima laboral se divide en 3 tipos:

El clima psicológico: Referenciando la percepción que tiene el individuo sobre su ambiente laboral, específicamente sobre la estructura, procesos, entre otros.

El clima agregado: Formado en base al sentimiento de pertenencia por parte del sujeto hacia alguna unidad de la organización, como departamento o equipo de trabajo.

El clima colectivo: Referencia un acuerdo entre los miembros de la organización con respecto a su percepción de los contextos de la organización. Sumado a esto, Reddin (2004) lo tipifica en dos dimensiones, la primera es “orientación a la tarea” y la segunda “orientación a la relación”, dando paso a 4 tipos:

Clima orientado al control: Basado en sistemas organizacionales.

Clima orientado al desarrollo de la libertad profesional: Basado en la confianza hacia la gente.

Clima orientado a la productividad y rendimiento: Basado en los mecanismos de producción de las organizaciones.

Clima orientado al desafío: Basado en la colaboración de los equipos para el logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, Chávez & Flores (2016) presentan las condiciones que debe propiciar o facilitar las organizaciones para generar un clima organizacional favorable:

Factores físicos: Lugar de trabajo confortable, tranquilo, iluminado, con condiciones higiénicas óptimas y con todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor.

Factores psicológicos: Donde se incluye la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, como es el nivel de confianza necesaria para generar ideas y cometer errores sin temor.

Sistema de comunicación interna y externa: Comunicación que permita a todos los involucrados estar al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.

Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles: Que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a colaboradores que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

4.6 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

El sistema de compensación es también conocido como el sistema de estímulos al trabajo y es descrito por Cuesta (2010) como las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.

Es importante tener presente lo expresado por Barboza et ál. (2015) frente a la existencia de dos tipos de compensaciones, las de carácter financiero, las cuales pueden ser directas e indirectas, las primeras (directas) se refieren al pago de su trabajo en forma de sueldo, salarios, primas y comisiones y las segundas (indirectas) cuando reciben las recompensas que no están incluidas en las directas, como vacaciones y seguros, por otro lado, se encuentran las de carácter no financiero por ejemplo los reconocimientos.

Por su parte, Caldera & Giraldo (2013) exponen que la compensación se visualiza en dos vías, la primera desde el punto de vista de los empleados, donde es entendido como el pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo. De otro lado desde el punto de vista del empleador quien lo visualiza como costos de operación, los cuales la mayoría de las veces ascienden a casi el 50% del total de los costos, sin embargo, al conocer la influencia de las compensaciones en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, se aseguran que tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa.

Hoyos, Restrepo, & Estrada (2005) presentan las nuevas formas de compensación donde el desempeño del empleado está ligado con la remuneración recibida de modo que se satisfagan las necesidades de los clientes internos sin afectar la estructura financiera de la organización.

Compensación por Rendimiento: Se asigna a cada trabajador una remuneración de acuerdo al rendimiento en algunos aspectos específicos, ya sea de forma individual, grupal, por sección o departamento.

Compensación por Unidad de Tiempo: Se asigna a cada trabajador una remuneración en relación con las condiciones físicas propias del puesto de trabajo, es decir, ya sea por un salario fijo con rendimiento controlado (SFRC) o por méritos.

Frente al sistema de compensaciones, Greenwood (2002) presenta dos dilemas que deben ser resueltos por la organización; el primero es bajo qué circunstancias, si las hay, es permisible que los empleados sean utilizados como un medio para lograr los objetivos de la empresa y el segundo consiste en qué medida, la organización debe actuar y preocuparse por sus empleados.

Por su parte Richards (2006) afirma que las recompensas y los programas de reconocimiento pueden mandar un mensaje fuerte a los empleados sobre su importancia para la organización y el entender los factores detrás de la implementación exitosa de estrategias de compensaciones puede ayudar a las organizaciones en el uso óptimo de recompensas para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Madero (2009), complementa lo expuesto anteriormente manifestando que además del salario es necesario que las empresas traten con respeto a sus empleados y no solamente como un medio para alcanzar las metas organizacionales, de modo que se hace necesario examinar si el sistema de compensaciones que se utiliza no sólo beneficia a la empresa, sino que también satisface las necesidades de los empleados.

4.7 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Según Chiavenato (2002) el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para seleccionar el mejor perfil para una vacante, este inicia con la divulgación de las oportunidades de empleo al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo, el cual puede darse de forma interna (empleados de la misma organización con las capacidades óptimas para el puesto libre) o externa (el mejor candidato a través de los medios de comunicación para ocupar la plaza).

García (2016) presenta el reclutamiento como el conjunto de procedimientos que buscan atraer candidatos potenciales cualificados y aptos para ocupar cargos dentro de la organización, posterior a la identificación de las necesidades presentes y futuras de la organización.

A lo anterior, Alarcón & Pérez (2020) manifiesta que este proceso puede ser una tarea agitada si no se llevan a cabo las técnicas y procedimientos de manera correcta, la cual si se da de manera acertada, ayudaría a captar los mejores candidatos y facilitaría la elección del candidato que cumple con las competencias necesarias y alineados con los objetivos de la organización.

Para que se dé un buen proceso es necesario tener presente que hay dos tipos de reclutamiento: interno y externo. Cuando el reclutamiento es externo se puede desarrollar a través de anuncios en prensa, agencias de empleo, organizaciones de egresados, internet, y recomendaciones.

Una vez son reclutados los mejores, se procede a realizar la selección, basado en los lineamientos institucionales que como lo mencionan Werther & Davis (2008) puede estar compuesto de pruebas de idoneidad, entrevistas de selección y verificación de datos y referencia, con el fin de contratar al más idoneo.

Anderson (2010) presenta las herramientas de selección de personal: El currículo, fundamental para obtener la información del candidato, especialmente su formación educativa, logros, experiencia los cuales son cruciales para filtrar candidatos. La entrevista donde es necesario tener en cuenta varios aspectos cruciales de modo que se revelen el perfil del entrevistado a través de trayectoria previa y sorpresa en las preguntas. Test de capacidades cognitivas o aptitudes que refleje la velocidad de aprendizaje, capacidad de adaptación y otras características del candidato.

Este proceso como lo menciona Cano (2018) permitirá a las organizaciones el poder evaluar a los candidatos y con ello conocer sus principales habilidades o talentos para el cargo, facilitando la evaluación y elección del candidato idoneo para la vacante ya sea interna o externamente.

Jones & Sotomayor (2014), hacen incapie en el hecho de que ultimamente la experiencia no debe ser el preferente para la selección y por el contrario deben serlo los factores de personalidades y análisis de datos, que detectan una persona creativa normalmente se interesa en el periodo de prueba y en general en el puesto.

Una vez seleccionada la persona idonea, se procede con la inducción cuyo proposito como lo estipula Arteaga (2016) es que el empleado conozca el lugar donde se desenvolverá, las metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, y recursos por manejar.

Maristany (2007) adiciona la importancia de una buena inducción, dado que se divide en dos partes; la primera es la organización en general, es decir, la historia, visión, planes, productos, organigrama, la infraestructura física y la segunda es el puesto de trabajo donde es importante que conozca que hace el sector, donde está físicamente ubicado, normas de seguridad, horarios y cuál es su trabajo. Esta inducción puede desarrollarse a través de manuales, comunicación directa, formatos entre otras estrategias empresariales.

4.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta última variable, Chiavenato (2002) la describe como el proceso final e indispensable que mide el desempeño del empleado, es decir, el grado en que el empleado cumple los requisitos de su trabajo, contribuyendo a que se mejore el rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales.

Dicha evaluación de acuerdo a lo expuesto por Barboza et. ál. (2015) permite reconocer la importancia de las personas en la organización, así como retener los talentos, generar espacios de innovación y emprendimiento motivados por los resultados y opción de promoción.

Werther & Davis (2008) manifiestan que una buena evaluación de desempeño permite a la organización mejorar el desempeño, establecer políticas de compensación, tomar decisiones basadas en evidencias acerca de ubicación del personal, determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, planificar y desarrollar la carrera de los colaboradores, diseñar correctamente los puestos de trabajo y enfrentarse a los desafíos externos, por lo cual es una pieza valiosa para las organizaciones y se hace necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño.

En igual sentido se pronuncia Salas (2010) cuando expresa que la evaluación del desempeño va dirigida hacia la garantía del desarrollo profesional y el incremento de la calidad del servicio que se brinda, ya sea mediante un vertiente interna o autoevaluación o externa, de modo que sea un diagnóstico validado, confiable, efectivo, flexible y aceptado por todos, donde lo que se busca es la verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un patrón (estándar) definido como norma, para determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.

Finalmente es importante tener presente lo expresado por Díaz et ál. (2014) cuando considera pertinente en la evaluación del desempeño incluir todas aquellas conductas que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, y no limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica, es decir, a lo establecido que debe cumplir el empleado, relacionado directamente con la eficacia con la que éste realiza actividades que contribuyen a las metas organizacionales y por otro lado al conjunto de comportamientos que no se encuentran directamente relacionados con el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de

trabajo, pero que tienen gran importancia, ya que promueven un adecuado contexto organizacional, social y psicológico para un desarrollo eficaz de esas tareas encomendadas.

4.9 FACTORES SELECCIONADOS PARA LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación agrupa los factores objeto de estudio en dos dimensiones las sociodemográficas inherentes al individuo y las inherentes a la rotación, con las cuales se dará estructura a la encuesta que se desea aplicar; dichos factores fueron seleccionadas de los diferentes trabajos y teorías mencionadas en el referente teórico y se presentan a continuación en la Figura 10.

Figura 10. Factores sociodemográficos y factores inherentes a la rotación

Factores sociodemográficos	Factores inherentes a la rotación
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Estado civil • Nivel de formación • Estrato socioeconómico • Antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Compensación • Clima laboral • Sistema de compensación • Selección, reclutamiento e inducción del personal • Evaluación de desempeño

Fuente. Elaboración propia, tomado del marco teórico

4.9.1 Factores Sociodemográficos

Los factores que se tienen en cuenta en esta dimensión corresponden a: sexo, edad, estado civil, nivel de formación académica, estrato socioeconómico, tiempo que lleva trabajando en la organización en el mismo cargo, y se describen a continuación a través de una búsqueda de antecedentes de estas:

Sexo: Se refiere a la variable biológica que clasifica a la población en hombres y mujeres, es así como iniciando el abordaje por esta clasificación, es preciso traer a colación al autor Ballesteros (2013), quien presenta la existencia de fenómenos culturales y de idiosincrasia que conllevan a una discriminación como factor que afecta el salario y la ocupación de las mujeres, quienes a su vez son subvaloradas, algunas veces desde su entorno familiar, por no ver la necesidad de que ellas obtengan un alto grado educativo a diferencia de los hijos varones.

Esta motivación, también es presentada por Domínguez (2004), que evidencia el trabajo realizado por los colectivos y redes de mujeres, quienes logran incluir en la constitución de 1991 el reconocimiento expreso de que la mujer no puede ser víctima de discriminación (artículo 43), la igualdad de derechos y deberes de la pareja en las relaciones familiares, la condena a la violencia intrafamiliar, derecho a escoger cuantos hijos desea tener (artículo 42) y la protección especial en la maternidad (artículo 43 y 53).

Alonso (2006), en su artículo diferencias en la percepción de la satisfacción laboral encuentra que las mujeres manifiestan un mayor grado de satisfacción en todos los ítems, sin embargo, hay algunas excepciones tanto en el factor interno como externo. Mientras en el factor interno se exceptúa la oportunidad para promocionar, en el factor externo se exceptúa el horario de trabajo, ambos posiblemente enfocados en la dificultad que encuentran las mujeres para conciliar la vida laboral y la familiar.

Edad: Se refiere a la edad cumplida en el último cumpleaños, por lo cual Sánchez Cañizares (2006) mantiene la teoría que entre más jóvenes sean los trabajadores, mayor es su insatisfacción con el trabajo.

Barrios & Botia (2014) concuerdan con esta postura, dado que como los jóvenes empiezan su vida laboral rápidamente pierden el entusiasmo por el aburrimiento y la percepción de que las oportunidades terminan.

Estado civil: Esta variable es la situación de las personas determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco, que establece ciertos derechos y deberes, donde según lo expuesto por Barrios & Botia (2014), los solteros son más satisfechos con el trabajo y en un grado menor para los casados o quienes viven en unión libre y es indiferente para los viudos y divorciados.

Estrato Socioeconómico: Esta variable se refiere a la clasificación de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos.

Nivel de Formación: Esta variable representa el nivel de educación adquirido por la persona, el cual para Sanchez (2006) al aumentarlo aumentan las aspiraciones pues esperan determinadas cosas y al no obtenerlas se sienten insatisfechos.

Antigüedad: Esta se define como los años de experiencia al servicio de la organización desempeñando diferentes labores y según Barrios & Botia (2014) la relación con la satisfacción laboral es negativa al mantenerse en el mismo cargo y la misma actividad, pero también puede convertirse en una relación positiva cuando las tasas de desempleo en la ciudad o el país aumentan, por la atracción o valoración frente al trabajo actual.

4.9.2 Factores inherentes a la rotación

De acuerdo a lo expuesto en el referente teórico, esta dimensión está compuesta de 6 grandes grupos de factores que influyen en la rotación: la motivación, el comportamiento organizacional, el clima laboral, el sistema de compensaciones, el reclutamiento, selección e inducción del personal y la evaluación de desempeño, las cuales se describen a continuación a través de una búsqueda de antecedentes de las mismas:

Motivación Laboral: Puede definirse como el impulso del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible, siendo ese impulso el que desencadena el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o uno interno (Arteaga, 2016).

Comportamiento Organizacional: Al hablar de este factor, hablamos de la disciplina que permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales en los empleados (Newstrom, 2007).

Clima laboral: Entendido como el ambiente existente entre los miembros de la empresa (Brunet, 1987).

Sistemas de compensación: Descrito como las acciones dirigidas a que los empleados satisfagan sus necesidades personales y laborales y la organización alcance sus objetivos (Cuesta, 2010).

Reclutamiento, selección e inducción del personal: Entendiéndose el reclutamiento como el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para seleccionar el mejor perfil para una vacante, la selección se da mediante un proceso estipulado por la organización, para dar paso a la inducción cuyo propósito es que se conozca la institución (Arteaga, 2016)

Evaluación del desempeño: es el último paso del proceso el cual se encarga de medir el desempeño del empleado (Chiavenato, 2002).

4.9.3 Empresas objeto de estudio

Abai Group

Es una iniciativa puesta en marcha por un grupo de directivos con elevada experiencia en el ámbito de la externalización de los procesos de negocio (BPO), con el objetivo de desarrollar un grupo empresarial focalizado en prestar servicios, desde la externalización de interacciones y procesos de clientes, hasta la consultoría en experiencia cliente, apoyándose en tecnologías emergentes orientadas a la digitalización de las compañías.

La iniciativa nace de la necesidad del mercado en encontrar compañías que puedan dar soluciones y servicios innovadores que soporten los procesos de postventa y captación de grandes compañías, mediante la utilización de herramientas de transformación digital, tecnologías de eficiencia y automatización

El objetivo es ayudar a sus clientes a maximizar el valor de sus operaciones y procesos de negocio, combinando personas, procesos y tecnología.

PEOPLE CONTACT

PEOPLE CONTACT S.A.S Es una compañía de economía mixta creada en el año 2007 y dedicada a la prestación de servicios de ingeniería, outsourcing, telecomunicaciones, BPO, CRM y Contact Center a nivel mundial, generando valor para las organizaciones.

Selecciona y vincula talento humano competente, orientada al servicio al cliente, personas altamente responsables, proactivas y emprendedoras que deseen trabajar de inmediato en diferentes áreas y con diversos clientes de acuerdo a sus servicios o productos.

Desde el área de talento humano se promueve la salud física y mental de los colaboradores bajo la premisa de que los colaboradores son el recurso más importante de la empresa a través de eventos que promovieran el sano esparcimiento lúdico y de salud ocupacional (celebraciones días especiales, deportes, guardería, feria de educación, pausas activas)

Las exigencias propias del negocio de Contact Center y los servicios ofrecidos han hecho que la compañía refuerce el nivel de conocimiento de sus empleados en temas referentes al manejo adecuado y al mayor aprovechamiento de la plataforma tecnológica con la que se cuenta y que se efectúen actualizaciones sobre el sistema de calidad. En estos temas se concentran los principales programas de formación que refuerzan las habilidades del recurso humano de la compañía y se ha descuidado la transferencia de conocimiento, puesto que los empleados de la organización no comparten la información obtenida en las capacitaciones recibidas ni existe un procedimiento para capturar y transmitir ese conocimiento de forma adecuada, lo cual no contribuye con el crecimiento del capital intelectual de la empresa y, por el contrario, eleva el riesgo de dependencia de quien recibe la capacitación y no la comparte, pues, al estar el conocimiento radicado sólo dicha persona, si se produce su retiro de la empresa, se pierde también el conocimiento.

En términos de bienestar laboral, el objetivo es fomentar el sentido de pertenencia mediante la participación de todos los colaboradores en actividades sociales significativas, como la celebración de cumpleaños, día de la mujer, día del padre, día de la madre, amor y amistad, halloween y navidad; y eventos como feria de la educación y las vacaciones recreativas, entre otros. Así mismo se realizan programas orientados al desarrollo de espacios y ambientes propicios para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, tales como inversión en infraestructura física en pro de brindar espacios óptimos en los que los colaboradores desarrollen sus labores (zonas de cafetería y descanso, lockers, adecuación de puestos de trabajo,)

Se trabajó para el reconocimiento y la certificación de la competencia laboral de los colaboradores fundamentado en un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales, incluidos el aprendizaje y la experiencia previa.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que inciden en los niveles de rotación laboral en las empresas de Call Center “People Contact y ABAI Group” de la ciudad de Manizales

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características sociodemográficas de los colaboradores de los dos call centers seleccionados de la ciudad.
- Reconocer los principales factores que intervienen en la rotación de personal que labora en los call centers seleccionados de la ciudad.
- Identificar el nivel de asociación entre los factores sociodemográficos y de rotación de personal en los call centers seleccionados de la ciudad.

6 METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo se describe el enfoque metodológico y las condiciones que se tuvieron en cuenta, el tipo de estudio, la población, el diseño muestral, el instrumento utilizado para la recolección de la información y el plan de análisis de la información suministrada por los dos call centers seleccionados.

6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque de la presente investigación es un enfoque cuantitativo, dado su sentido secuencial y probatorio. Tal como lo expresa Hernández Sampieri (2014) se parte de una idea, de donde se deriva el planteamiento del problema, con el cual se realiza la revisión literaria que es el soporte del marco teórico y que además sirve como base para definir los factores que son el sustento del instrumento a aplicar mediante un trabajo de campo, para posteriormente ser procesado, analizado y finalmente dar un reporte de resultados descriptivos de asociación o interdependencia entre las variables.

6.2 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio de acuerdo con lo expresado por Hernandez Sampieri (2014) es de carácter descriptivo, al pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o los factores seleccionados y correlacional ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, que para el presente estudio de caso son dos Call Center de la ciudad de Manizales.

6.3 POBLACIÓN

Los dos call center seleccionados cuentan con una población a la fecha distribuidos como se presenta en la tabla 2 a continuación:

Tabla 2. Distribución de la población por empresa

PEOPLE CONTACT			
Campaña	Colaboradores	Supervisores	Total personas
Servicio al cliente	40	1	41
ABAI GROUP			
Campaña	Colaboradores	Supervisores	Total personas
Servicio al cliente	2053	186	2239
Ventas	246	51	297

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por cada una de las dos empresas

6.4 DISEÑO MUESTRAL

Es importante dejar claro que al hablar de la rotación de personal habría que considerar en la población tanto a quienes trabajan como quienes se han retirado, sin embargo el presente estudio solo se enfoca en quienes aún trabajan en las organizaciones y no cabría hablar de un diseño muestral, toda vez que el instrumento se entregará al 100% de la población de la operación de cada uno de los dos call centers seleccionados, con la intención de que todos los colaboradores puedan participar de manera incluyente, es decir, 3.673 persona, como se presentó en el numeral anterior.

6.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición	Pregunta	Tipo de variable
Percepción	Se refiere a la variable que permite identificar si los colaboradores creen, sienten o han vivido rotación de personal en la organización	Percepción: Ha vivido o sentido la rotación de personal en la organización Si/ No/ N.S -NR	Cualitativa
Sexo	Se refiere a la variable biológica que clasifica a la población en hombres y mujeres	Sexo: Mujer/Hombre/Prefiero no decirlo	Cualitativa
Edad	Se refiere a la edad cumplida en el último cumpleaños.	Edad: Menor de 20 años/Entre 20 y 30 años/	Cualitativa

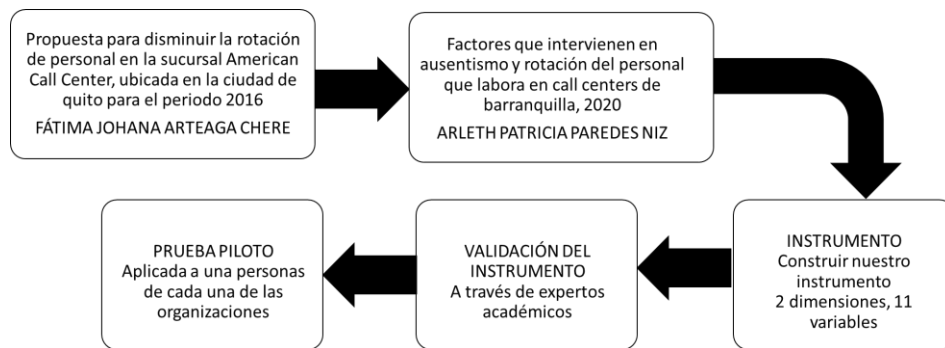
		Entre 31 y 40 años/Entre 41 y 50 años/Más de 50	
Estado civil	Situación de las personas determinada por sus relaciones de familia	Estado civil: Soltero/casado/unión libre/divorciado/viudo	Cualitativa
Nivel de formación académica	Representan el nivel de educación adquirido por la persona.	Cuál es su nivel de formación académica actual: Bachiller/técnico/tecnólogo/pregrado/posgrado	Cualitativa
Estrato socioeconómico	Se refiere a la clasificación de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos	Estrato Socioeconómico: 1/2/3/4/5/6	Cuantitativa
Antigüedad	Se refiere a la duración en años del empleo o servicio prestado por parte de un trabajador.	Indique el número de años que lleva trabajando en la organización: Entre 0 y 5 años/ Entre 5 y 10 años/ Más de 10 años	Cualitativa
Motivación	Impulso del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible, siendo ese impulso el que desencadena el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o uno interno	¿Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		Estoy orgulloso/a del trabajo que hago De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
Comportamiento organizacional	Es la disciplina que permite entender la complejidad de las relaciones inter personales en los empleados	¿Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		Mi superior/a directo hace cosas para motivarnos De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		¿La distribución de funciones es irregular y provoca que se le acumule el trabajo? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa

		¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
Clima laboral	Hace referencia al ambiente existente entre los miembros de la empresa	¿Su horario de trabajo es respetado por la organización? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		¿Las relaciones con sus compañeros y directivos son de respeto y cordialidad? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		¿Las relaciones con sus supervisores y/o directivos son de respeto y cordialidad? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
Sistema de compensación	Acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y representen beneficios tanto para los empleados como para la organización	¿El sueldo que percibe está acorde a su esfuerzo y resultados obtenidos? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
Reclutamiento, selección e inducción del personal	Proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para seleccionar el mejor perfil para una vacante, este inicia con la divulgación de las oportunidades, pasando por la selección hasta llegar a la inducción	¿Es necesario re formular el proceso de reclutamiento de la organización? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		¿El proceso de selección que posee la organización es el más idóneo? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		¿La información suministrada en el proceso de inducción fue suficiente para desempeñar sus funciones? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
Evaluación de desempeño	Proceso final e indispensable que mide el desempeño del empleado	¿En la organización existen oportunidades de crecimiento y desarrollo? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa
		¿Los métodos de control y evaluación de mi gestión se fijan en base a metas realistas? De acuerdo/ Indiferente/Desacuerdo	Cualitativa

6.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento de recolección de información de la presente investigación se realizó basado en el instrumento desarrollado y aplicado por Fátima Johana Arteaga Chere en su trabajo “propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American Call Center, ubicada en la ciudad de Quito para el periodo 2016” (Anexo 1) y en el instrumento desarrollado y aplicado por Arleth Patricia Paredes Niz en su trabajo “factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en call centers de Barranquilla, 2020” (Anexo 2), tal como se presenta en la Figura 11 a continuación.

Figura 11. Instrumentos de recolección de información



Fuente: Elaboración propia

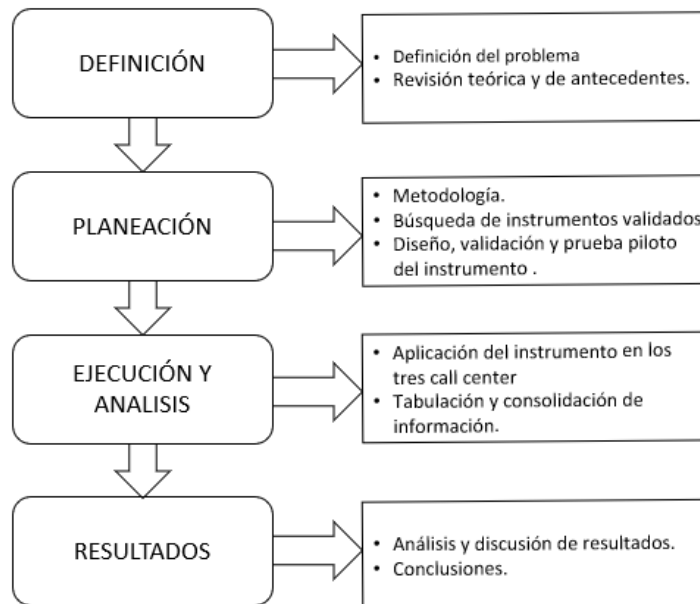
6.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo no experimental, transeccional o transversal de tipo descriptivo, toda vez que se recolecta la información en un determinado periodo de tiempo al personal administrativo las tres empresas de call center seleccionadas en la ciudad de Manizales, sin manipular los factores definidos en la fundamentación teórica, limitándose solo a observar los fenómenos como se dan en el contexto natural, sin ser provocadas, ni manipuladas, con el objetivo de responder cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal y comparar los niveles

de satisfacción laboral de las mujeres del personal administrativo frente a la de los hombres, de acuerdo con las variables seleccionadas (Hernandez Sampieri, 2014).

Se configura a través de 4 momentos conformados por: el alistamiento, el modelo teórico-metodológico, la construcción y la validación, tal y como se muestra a continuación en la Figura 12.

Figura 12. Diseño de la Investigación



Fuente. Elaboración propia

El primer paso es la definición que parte de la presentación de un anteproyecto donde se define un problema a abordar y una pregunta de investigación.

El segundo paso, denominado planeación, incorpora el estado del arte de la investigación en tres líneas de trabajo: Fundamentos de la motivación, la rotación de personal y factores que influyen en la rotación de personal, así mismo se identifican fuentes para la construcción del instrumento de recolección de datos de la investigación, el diseño del instrumento, el cual será resultado de la redacción preliminar y la validación de un experto académico y una prueba piloto con un colaborador y supervisor de cada uno de los dos call center seleccionados, para posteriormente ser ajustado de acuerdo a la retroalimentación.

Como tercer paso se establece la ejecución y análisis, correspondiente realizar la aplicación del instrumento al 100% de la población objetivo, a través de medios electrónicos como el formulario de Google.

A partir de los resultados obtenidos, se procederá a realizar la tabulación de la información recolectada, pasando de información cualitativa a información cuantitativa, que permita encontrar los factores que inciden en la rotación de personal de los dos call center seleccionados de la ciudad de Manizales.

Finalmente, el cuarto paso denominado resultados, consiste en analizar la información ya cuantificada, debatir los resultados encontrados en contraste con los antecedentes consultados, para posteriormente proceder con las conclusiones que den respuesta a los objetivos de investigación.

6.8 PLAN DE ANÁLISIS

Una vez se cuenta con la información obtenida a través de las encuestas, se procede a sistematizarla de modo que se pase de contar con información cualitativa a cuantitativa y de esta forma poder tabularla, utilizando como herramienta el software Microsoft Excel, para posteriormente utilizar la base de los datos en el software STATA y realizar el análisis a través de correlaciones.

7 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La investigación se realizará directamente con personas mayores de edad y por lo tanto y de acuerdo con la resolución 008430 de 1993, es una investigación de riesgo mínimo, dado que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, no se tratan aspectos sensitivos de su conducta y no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada sobre las personas.

El desarrollo de esta investigación se realizará en cumplimiento de los principios básicos éticos, los valores, deberes y obligaciones; con relación a los participantes, se cuenta como primera pregunta del instrumento el consentimiento informado de participación voluntaria en el estudio.

8 RESULTADOS

Para iniciar con este trabajo, es preciso indicar que se consultaron diferentes bases de datos para construir el marco teórico basado en los estudios, investigaciones y artículos referentes al comportamiento organizacional, la rotación de personal, la motivación laboral, el clima laboral, los sistemas de compensación, el reclutamiento, la selección, inducción y evaluación del personal, así como el enfoque de los call y contact center.

Finalizado el marco teórico, se determinan los instrumentos que son susceptibles de ser aplicados en esta investigación y se construye uno a partir de estos, con la validación de expertos técnicos, para ser aplicado, previa autorización de las directivas, a la totalidad del personal de los dos call center objeto de estudio (People Contact y ABAI Group)

Para la recolección de la información se procedió a enviar la encuesta virtual conformada por los factores sociodemográficos y los factores inherentes a la rotación, a los empleados, a través del correo electrónico institucional durante los meses de junio, julio y agosto del 2021, la cual iniciaba con el consentimiento informado, lo que permitía participar voluntariamente, protegiendo la identidad del encuestado de modo que no se solicitaron datos personales sensibles ni correo electrónico de quien diligenció la encuesta.

Es importante referenciar que inicialmente este trabajo se enfocaba en tres call center de la ciudad y la recolección de la información tardo más de lo esperado, toda vez que uno de ellos fue reacio a participar en el trabajo pese a contar con la solicitud de la Universidad y de ser informados que es un trabajo netamente académico.

Seguido a esto, se procedió a codificar las respuestas asignando un número a cada ítem dando paso a una matriz de datos que establece en las columnas la encuesta por cada uno de los empleados que voluntariamente contestaron y en las filas los factores de estudio, para posteriormente elaborar el análisis de la información a través del software estadístico STATA permitiendo obtener resultados como base para el análisis y las conclusiones del presente trabajo.

Como se mencionó en el numeral 5.4, no se estableció muestra y se aplicó el instrumento al total de la población, obedeciendo a un tipo de muestreo no probabilístico o dirigido, donde el

procedimiento de selección responde a las características de la investigación, de tal forma se tenga en cuenta tanto la participación de todos los empleados.

Es así como lo primero que se realizó es el análisis de los datos de forma descriptiva, teniendo en cuenta que son variables de tipo cualitativo, para posteriormente realizar tablas de contingencia que permitan determinar la relación entre factores, estableciendo un mínimo en esta relación (χ^2) de 0.5, es decir, que la relación directa lleve a que si una variable cambia en un 1 la otra cambie por lo menos en un 0.5.

Es así como este trabajo se basa en el resultado de un instrumento que contestaron 244 empleados, de los cuales solo 241 dieron su consentimiento.

Al no recogerse los resultados en la totalidad de la población, la siguiente tabla (3) presenta el escenario trabajado, el cual se basa en un nivel de confianza al 90% y margen de error del 6%.

Tabla 3. Escenarios de muestra estratificada

Call Center	N.C 90%
People Contact	34
ABAI Group	175
TOTAL	209
Margen de error	6%
Porción de la población con característica deseada	50%

Fuente: Elaboración propia

8.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

8.1.1 Factores Sociodemográficos

8.1.1.1 Call Center

La tabla (4) muestra que de los 241 colaboradores que dieron su consentimiento para contestar la encuesta voluntariamente, la mayor proporción está dada por la empresa Abai Group seguido por People Contact

Tabla 4. Call center

Call center	Call	Frecuencia	Porcentaje
Group Contact	Abai	194	80%
	People	47	20%
Total		241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.1.2 Sexo

La tabla (5) presenta una proporción mayor de colaboradores de mujeres con un 72% y el 27% de hombres, así como un 1% que prefiere no decirlo.

Tabla 5. Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	174	72%
Hombre	64	27%
Prefiero no decirlo	3	1%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.1.3 Edad

En la tabla (6) divide los encuestados por rango de edad, evidenciando que la mayor cantidad de los 241 colaboradores se encuentra en un rango de edad de 20 a 30 años (59%), seguido por el rango entre 31 y 40 años (32%), el rango entre 41 y 50 años (7%) y finalmente los menores de 20 años (1%).

Tabla 6. Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 20 años	3	1%
Entre 20 y 30 años	142	59%

Entre 31 y 40 años	78	32%
Entre 41 y 50 años	17	7%
Más de 50 años	1	0%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.1.4 Estado civil

La tabla (7) presenta una muestra con mayor representatividad en el estado civil soltero (65%), seguido por los que se encuentran en unión libre (24%), los casados (9%) y cerrando con los divorciados (2%).

Tabla 7. Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	156	65%
Casado	22	9%
Unión libre	59	24%
Divorciado	4	2%
Viudo	0	0%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.1.5 Formación académica

En términos de escolaridad, de los 241 encuestados (tabla 8) el 40% han realizado estudios técnicos, seguido de un 38% que cuentan con el bachillerato, seguido con quienes han cursado un nivel tecnológico (12%), pregrado (9%) y cerrando con quienes cuentan con posgrado (1%).

Tabla 8. Formación académica

Formación académica	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	92	38%
Técnico	97	40%
Tecnólogo	28	12%

Pregrado	21	9%
Posgrado	3	1%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.1.6 Estrato socioeconómico

La tabla (9) muestra que los hogares del 49% de los 241 colaboradores que diligenciaron la encuesta voluntariamente, se encuentran ubicados en estrato cuatro (4) con un 50%, seguidos de los que se ubican en el estrato tres (3) con un 36%, posteriormente de los que se ubican en el estrato cinco (5) con un 7% y se cierra el grupo con los que se ubican en el estrato dos (2) con un 6%.

Tabla 9. Estrato socioeconómico

	Estrato	Frecuencia	Porcentaje
1	Estrato	0	0%
2	Estrato	15	6%
3	Estrato	87	36%
4	Estrato	120	50%
5	Estrato	18	7%
6	Estrato	1	0%
	Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.1.7 Antigüedad

Al indagar sobre la antigüedad de los colaboradores encuestados, el 70% se encuentran en un rango entre 0 a 5 años, seguido de los que se encuentran en un rango de 5 a 10 años con un 22% y finalmente se ubican los que se encuentran en un rango mayor a los 10 años con un 8%, como se presenta en la tabla (10)

Tabla 10. Antigüedad

	Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
años	Entre 0 y 5	168	70%
años	Entre 5 y 10	53	22%
años	Más de 10	20	8%
	De acuerdo	0	0%
	Total	241	100%

Fuente: elaboración propia.

8.1.2 FACTORES INHERENTES A LA ROTACIÓN

8.1.2.1 Motivación

Adentrándonos en los factores inherente a la rotación, se encuentran las preguntas referentes a la motivación, siendo la primera pregunta sobre si las funciones motivan permiten crecer profesionalmente, expuesta en la tabla (11) la cual evidencia que el 70% de los encuestados se encuentra de acuerdo, seguido del 22% que se encuentran indiferentes y el 8% se encuentran en desacuerdo.

Tabla 11. Motivación: funciones que motivan y le permiten crecer profesionalmente

Motivación: funciones que motiván y le permiten crecer profesionalmente	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	168	70%
Indiferente	53	22%
Desacuerdo	20	8%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

Frente a la consulta si los colaboradores se sienten orgullos con el trabajo que desarrollan, es preciso indicar que la tabla (12) muestra como el 78% están de acuerdo, el 17% les es indiferente y cierra el 5% que están en desacuerdo.

Tabla 12. Motivación: orgulloso/a del trabajo que hago

Motivación: orgulloso/a del trabajo que hago	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	189	78%
Indiferente	40	17%
Desacuerdo	12	5%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.2.2 Comportamiento organizacional

En cuanto al comportamiento organizacional la primera pregunta aborda si los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en el puesto de trabajo, a lo cual los colaboradores un 83% están de acuerdo, un 14% les es indiferente y el 3% están en desacuerdo, como se evidencia en la tabla (13)

Tabla 13. Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en el puesto de trabajo

Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en el puesto de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	199	83%
Indiferente	34	14%
Desacuerdo	8	3%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a si el superior hace cosas para motivar a los colaboradores, el 72% manifiestan estar de acuerdo, el 20% les es indiferente y el 8% están de desacuerdo, como se presenta en la tabla (14).

Tabla 14. Comportamiento organizacional: superior/a directo hace cosas para motivar

Comportamiento organizacional: superior/a directo hace cosas para motivar	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	174	72%
Indiferente	48	20%
Desacuerdo	19	8%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

Otra consulta que se realizó a los colaboradores es si la distribución de funciones es irregular y provoca que se acumule el trabajo, a lo cual el 38% les es indiferente, el 32% están en desacuerdo y el 29% de acuerdo como lo presenta la tabla (15).

Tabla 15. Comportamiento organizacional: distribución de funciones irregular y provoca que se acumule el trabajo

Comportamiento organizacional: distribución de funciones irregular y provoca que se acumule el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	71	29%
Indiferente	92	38%
Desacuerdo	78	32%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

Frente a si el ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada laboral, la tabla (16) muestra que los colaboradores manifiestan estar de acuerdo en un 66%, un 22% les parece indiferente y un 11% está en desacuerdo.

Tabla 16.Comportamiento organizacional: ritmo de trabajo alto durante toda la jornada

Comportamiento organizacional: ritmo de trabajo alto durante toda la jornada	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	160	66%
Indiferente	54	22%
Desacuerdo	27	11%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.2.3 Clima laboral

La siguiente pregunta evidencia que 84% de los colaboradores están de acuerdo con que el horario de trabajo es respetado, el 9% está en desacuerdo y el 7% les es indiferente como se ve en la tabla (17).

Tabla 17.Clima laboral: horario de trabajo respetado

Clima laboral: horario de trabajo respetado	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	203	84%
Indiferente	17	7%
Desacuerdo	21	9%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, como se ve en la tabla (18), el 92% de los colaboradores está de acuerdo con la pregunta de si las relaciones con los compañeros y directivos son de respeto y cordialidad, el 7% les es indiferente y el 2% se encuentran en desacuerdo.

Tabla 18. Clima laboral: relaciones con compañeros y directivos de respeto y cordialidad

Clima laboral: relaciones con compañeros y directivos de respeto y cordialidad	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	221	92%
Indiferente	16	7%
Desacuerdo	4	2%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

La tabla (19) presenta los resultados a la pregunta si las relaciones con los supervisores y/o directivos es de respeto y cordialidad, a lo cual el 91% de los colaboradores está de acuerdo, el 7% les es indiferente y el 2% está en desacuerdo.

Tabla 19. Clima laboral: relaciones con supervisores y/o directivos de respeto y cordialidad

Clima laboral: relaciones con supervisores y/o directivos de respeto y cordialidad	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	219	91%
Indiferente	18	7%
Desacuerdo	4	2%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.2.4 Sistema de compensación

Iniciando con el sistema de compensación, la tabla (20) presenta como el 65% de los colaboradores están de acuerdo con que el sueldo está acorde al esfuerzo y los resultados, el 24% en desacuerdo y para el 11% es indiferente

Tabla 20. Sistema de compensación: sueldo acorde al esfuerzo y resultados

Sistema de compensación: sueldo acorde al esfuerzo y resultados	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	156	65%
Indiferente	27	11%
Desacuerdo	58	24%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.2.5 Reclutamiento, selección e inducción del personal

La tabla (21) presenta el factor de reclutamiento, selección e inducción del personal, en la cual se consulta si este proceso debe reformularse, a lo cual el 47% les es indiferente, el 36% está de acuerdo y el 17% está en desacuerdo.

Tabla 21. Reclutamiento, selección e inducción del personal: Reformular el proceso

Reclutamiento, selección e inducción del personal: Reformular el proceso	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	87	36%
Indiferente	114	47%
Desacuerdo	40	17%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

Frente a este mismo factor, la siguiente pregunta refleja en la tabla (22) los resultados a la pregunta si el proceso de selección es idóneo, donde el 60% consideran estar de acuerdo, el 32% les es indiferente y el 9% están en desacuerdo.

Tabla 22. Reclutamiento, selección e inducción del personal: proceso de selección idóneo

Reclutamiento, selección e inducción del personal: proceso de selección idóneo	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	144	60%
Indiferente	76	32%
Desacuerdo	21	9%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

Para terminar con las preguntas acerca del reclutamiento, selección e inducción del personal, la tabla (23) presenta que el 75% de los colaboradores estén de acuerdo con que la información suministrada en el proceso de inducción es suficiente para desempeñar las funciones, el 15% les es indiferente y el 10% está en desacuerdo.

Tabla 23. Reclutamiento, selección e inducción del personal: información suficiente para desempeñar sus funciones

Reclutamiento, selección e inducción del personal: información suficiente para desempeñar sus funciones	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	180	75%
Indiferente	36	15%
Desacuerdo	25	10%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.1.2.6 Evaluación de desempeño

Para finalizar con los factores, se encuentra evaluación y desempeño en la cual se consulta a los colaboradores acerca si en las organizaciones existen oportunidades de crecimiento y desarrollo, los resultados los presentan la tabla (24) evidencia que el 78% están de acuerdo, el 13% les es indiferente y el 9% están en desacuerdo.

Tabla 24. Evaluación de desempeño: oportunidades de crecimiento y desarrollo

Evaluación de desempeño: oportunidades de crecimiento y desarrollo	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	189	78%
Indiferente	31	13%
Desacuerdo	21	9%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

La siguiente pregunta consulta acerca de si los métodos de control y evaluación se fijan en base a metas realistas donde el 73% está de acuerdo, el 18% les es indiferente y el 9% está en desacuerdo, como se presenta en la tabla (25)

Tabla 25. Evaluación de desempeño: métodos de control en base a metas realistas

Evaluación de desempeño: métodos de control en base a metas realistas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	175	73%
Indiferente	44	18%
Desacuerdo	22	9%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

Para finalizar esta parte del análisis descriptivo, se presenta la pregunta acerca de si los colaboradores conocen los criterios de evaluación, a lo cual como se presenta en la tabla (26) el 88% de los colaboradores está de acuerdo, el 7% les es indiferente y el 4% está en desacuerdo.

Tabla 26. Evaluación de desempeño: conocimiento de los criterios de evaluación

Evaluación de desempeño: conocimiento de los criterios de evaluación	Frecuencia	Porcentaje
---	-------------------	-------------------

De acuerdo	213	88%
Indiferente	18	7%
Desacuerdo	10	4%
Total	241	100%

Fuente. Elaboración propia

8.2 ANÁLISIS ENTRE VARIABLES- TABLAS DE CONTINGENCIA

Una vez realizado el análisis descriptivo, se procedió a hacer un cruce entre factores a través de tabla de contingencias cuyo fin es el identificar si existe relación entre ellas y cuáles son las variaciones en los promedios de los factores.

Para esto se estableció como criterio una probabilidad (Pr) de 0.5, sin embargo, al realizar el ejercicio, este arrojó 186 asociaciones, por lo cual, y para el análisis de este trabajo solo se tendrán en cuenta las que la probabilidad de relacionarse directamente sea de 0,000, siendo las siguientes las que cumplen con este criterio:

8.2.1 Antigüedad - Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente

El cruce de estas variables muestra que existe una relación directa de 482 (chi²) entre la antigüedad y la motivación, referente a si las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente, lo que muestra que entre más años de antigüedad mas en desacuerdo se encuentran con las funciones que desarrollan, es decir, que ya no los motiva el desarrollarlas.

De modo que como muestra la tabla (27) las mayores relaciones se presentan entre quienes se ubican en un rango de entre 5 y 10 años de antigüedad y les es indiferente si las funciones los motivan (147 chi²) y quienes se ubican en un rango de más de 10 años de antigüedad y están en desacuerdo con el hecho de que las funciones lo motivan y le permiten crecer profesionalmente (203 chi²)

Tabla 27. Relación antigüedad - Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente

Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente				
Antigüedad	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total
Entre 0 y 5 años	168 22 chi2	0 37 chi2	0 14 chi2	168 73 chi2
Entre 5 y 10 años	0 37 chi2	53 147 chi2	0 4 chi2	53 188 chi2
Más de 10 años	0 14 chi2	0 4 chi2	20 203 chi2	20 221 chi2
Total	168 73 chi2	53 188 chi2	20 221 chi2	241 482 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.2 Antigüedad - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago

El cruce de estas variables evidencia que existe una alta relación (84 chi2) entre la antigüedad y la motivación referente a si se encuentran orgullosos del trabajo que realizan, siendo en los rangos entre 0 y 5 años de antigüedad que se sienten indiferentes frente a sentirse orgullosos con el trabajo que desarrollan y los colaboradores de más de 10 años de antigüedad que se encuentran en desacuerdo con la pregunta (16 chi2) como lo presenta la tabla (28).

Tabla 28. Relación Antigüedad - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago

Antigüedad	Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
Entre 0 y 5 años	157 5 chi2	8 14 chi2	3 3 chi2	168 23 chi2
Entre 5 y 10 años	25 7 chi2	24 26 chi2	4 1 chi2	53 34 chi2
Más de 10 años	7 5 chi2	8 7 chi2	5 16 chi2	20 28 chi2
Total	189 16 chi2	40 47 chi2	12 20 chi2	241 84 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.3 Antigüedad - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

Finalizando los análisis donde intervenga la antigüedad, se evidencia que el cruce con la evaluación de desempeño, específicamente con las oportunidades de crecimiento y desarrollo es de (83 chi2) donde los colaboradores con mas de 10 años de antigüedad se sienten indiferentes (230 chi2) frente a la existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo mientras que los colaboradores entre 5 y 10 años de antigüedad se sienten en desacuerdo frente a la pregunta (1 chi2). Tabla (29).

Tabla 29. Relación antigüedad - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo				
Antigüedad	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total
Entre 0 y 5 años	154 4 chi2	10 6 chi2	4 8 chi2	168 18 chi2
Entre 5 y 10 años	30 3 chi2	16 12 chi2	7 1 chi2	53 17 chi2
Más de 10 años	5 7 chi2	5 230 chi2	10 39 chi2	20 49 chi2
Total	189 14 chi2	31 21 chi2	21 48 chi2	241 83 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.4 Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago

Otra relación de variables fuerte es la presentada en dos preguntas del factor motivación, este cruce de variables presentan relación directa de (84 chi2) presentando las relaciones más grandes entre quienes se sienten indiferentes con el hecho que las funciones que desarrollan los motivan y quienes se sienten orgullosos con el trabajo que hacen (26 chi2) y entre quienes se encuentran en desacuerdo con ambas posturas (16 chi2), como lo presenta la tabla (30).

Tabla 30. Relación Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago

Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente	Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	157 5 chi2	8 14 chi2	3 3 chi2	168 23 chi2
Indiferente	25 7 chi2	24 26 chi2	4 1 chi2	53 34 chi2
Desacuerdo	7	8	5	20

	5 chi2	7 chi2	16 chi2	28 chi2
Total	189	40	12	241
	16 chi2	47 chi2	20 chi2	84 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.5 Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

Otra relación de variables que se da con el factor de motivación se da frente a la pregunta de si las funciones lo motivan y le permiten crecer profesionalmente y el factor de evaluación de desempeño referente a si existen oportunidades y la existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo, donde el cruce de variables presentan relación directa de (83 chi2) presentando las relaciones más grandes entre quienes se encuentran en desacuerdo con ambas posturas (39 chi2) y quienes les es indiferente (14 chi2) como lo presenta la tabla (31).

Tabla 31. Relación Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente	Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	154 4 chi2	10 6 chi2	4 8 chi2	168 18 chi2
Indiferente	30 3 chi2	16 12 chi2	7 1 chi2	53 17 chi2
Desacuerdo	5 7 chi2	5 2 chi2	10 39 chi2	20 49 chi2
Total	189 14 chi2	31 21 chi2	21 48 chi2	241 83 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.6 Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas

Nuevamente el factor motivación con la pregunta de si las funciones lo motivan y le permiten crecer profesionalmente y el factor evaluación de desempeño respecto a si los métodos de control y evaluación se fijan en base a metas realistas, presentan relación directa de (73 chi2) donde el crece entre quienes se encuentran en desacuerdo con la postura es mayor (28 chi2) y quienes optan por que les es indiferente (16 chi2) como se presenta en la tabla 32.

Tabla 32. Relación Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas

Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas				
Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total
De acuerdo	145 4 chi2	18 5 chi2	5 7 chi2	168 17 chi2
Indiferente	23 6 chi2	22 16 chi2	8 2 chi2	53 24 chi2
Desacuerdo	7 4 chi2	4 0 chi2	9 28 chi2	20 32 chi2
Total	175 15 chi2	44 21 chi2	22 37 chi2	241 73 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.7 Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad

Ahora bien, el factor motivación se relaciona con el factor clima laboral en las preguntas acerca de si se encuentran orgullosos del trabajo y si las relaciones con los compañeros y directivos son de respeto y cordialidad, presentando una relación directa de (52 chi2) donde la mayor relación se da entre quienes se encuentran en desacuerdo con ambas preguntas (39 chi2) y entre quienes opinaron es indiferente (7 chi2). Ver tabla (33).

Tabla 33. Relación Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad

Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	180 0 chi2	8 2 chi2	1 2 chi2	189 3 chi2
Indiferente	33 0 chi2	7 7 chi2	0 1 chi2	40 8 chi2
Desacuerdo	8 1 chi2	1 0 chi2	3 39 chi2	12 40 chi2
Total	221 1 chi2	16 9 chi2	4 42 chi2	241 52 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.8 Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

Para cerrar con el factor motivación, se encuentra la relación entre la pregunta de si se esta orgulloso con el trabajo que se desarrolla y las oportunidades de crecimiento y desarrollo del factor evaluación y desempeño, siendo esta relación directa de (57 chi2) donde las relaciones más grandes se dan entre quienes contestan a ambas preguntas como en desacuerdo (24 chi2) y quienes les es indiferente (15 chi2) como se presenta en la tabla (34).

Tabla 34. Relación Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago - Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

Motivación: Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	165 2 chi2	15 4 chi2	9 3 chi2	189 9 chi2
Indiferente	20 4 chi2	14 15 chi2	6 2 chi2	40 21 chi2
Desacuerdo	4 3 chi2	2 0 chi2	6 24 chi2	12 27 chi2
Total	189 9	31 19 chi2	21 29 chi2	241 57 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.9 Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

Pasando a un nuevo factor se encuentra el comportamiento organizacional el cual con su pregunta acerca de si los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en el puesto de trabajo se relaciona directamente en una proporción de (60 chi2) con el factor evaluación de desempeño en lo relacionado con el conocimiento de los criterios con que se es evaluado, donde las mas fuertes relaciones son entre quienes contestaron estar en desacuerdo con ambas posturas y quienes contestaron sentirse indiferentes (5 chi2), quienes les es indiferente que los incentivos y/o reconocimientos sean importantes y en desacuerdo con conocer los criterios con los que son evaluados y también la relación entre quienes contestaron estar de acuerdo con la importancia de los incentivos y/o reconocimientos y estar en desacuerdo con conocer los criterios de evaluación, tal como lo presentan la tabla (35).

Tabla 35. Relación Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo	Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan			total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	186 1 chi2	11 1 chi2	2 5 chi2	199 6 chi2
Indiferente	24 1 chi2	6 5 chi2	4 5 chi2	34 11 chi2
Desacuerdo	3 2 chi2	1 0 chi2	4 41 chi2	8 43 chi2
Total	213 4 chi2	18 6 chi2	10 50 chi2	241 60 chi2

Fuente. Elaboración propia.

8.2.10 Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad - Clima laboral: Las relaciones con sus supervisores y/o directivos son de respeto y cordialidad

En el factor clima laboral se presenta una fuerte relación, del (218 chi2) entre las preguntas acerca de la cordialidad y respeto en las relaciones con los compañeros y directivos y supervisores y/o directivos, siendo las predominantes las que se presentan cuando contestan estar en desacuerdo (130 chi2) y quienes les es indiferente (65 chi2). Ver la tabla (36).

Tabla 36. Relación Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad - Clima laboral: Las relaciones con sus supervisores y/o directivos son de respeto y cordialidad

Clima laboral: Las relaciones con compañeros y directivos son de respeto y cordialidad	Clima laboral: Las relaciones con sus supervisores y/o directivos son de respeto y cordialidad			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	214 1 chi2	7 6 chi2	0 4 chi2	221 10 chi2
Indiferente	5 6 chi2	10 65 chi2	1 2 chi2	16 73 chi2
Desacuerdo	0 4 chi2	1 2 chi2	3 130 chi2	4 135 chi2
Total	219 11 chi2	18 72 chi2	4 135 chi2	241 218 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.11 Reclutamiento, selección e inducción del personal: La información suministrada en el proceso de inducción es suficiente para desempeñar las funciones - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

En cuanto al factor Reclutamiento, selección e inducción del personal, específicamente en la pregunta acerca de la suficiente información en la inducción de modo que permita desempeñar las funciones, existe una fuerte relación de (56 chi2) con el factor evaluación de desempeño en la pregunta acerca del conocimiento de los criterios de evaluación, específicamente en la relación de quienes contestaron les es indiferente (32 chi2) y quienes la relación se da en la opción en desacuerdo (9 chi2), como se presenta en la tabla (37).

Tabla 37. Relación Reclutamiento, selección e inducción del personal: La información suministrada en el proceso de inducción es suficiente para desempeñar las funciones - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

Reclutamiento, selección e inducción del personal: La información suministrada en el proceso de inducción es suficiente para desempeñar las funciones	Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	171 1 chi2	6 4 chi2	3 3 chi2	180 8 chi2
Indiferente	21 4 chi2	12 32 chi2	3 2 chi2	36 37 chi2
Desacuerdo	21 0 chi2	0 2 chi2	4 9 chi2	25 10 chi2
Total	213 5 chi2	18 38 chi2	10 13 chi2	241 56 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.12 Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas

En el factor evaluación de desempeño se presenta una muy fuerte relación, superior de (116 chi2) entre las preguntas acerca de la existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo y los métodos de control y evaluación fijados a partir de metas realistas, donde la representatividad la dan las relaciones en que ambas preguntas se contestaron estar desacuerdo (43 chi2) y la relación de que los colaboradores contestaron como indiferente (27 chi2). Ver tabla (38).

Tabla 38. Relación Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo - Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas

Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo	Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	164 5 chi2	21 5 chi2	4 10 chi2	189 21 chi2
Indiferente	6 12 chi2	18 27 chi2	7 6 chi2	31 45 chi2
Desacuerdo	5 7 chi2	5 0 chi2	11 43 chi2	21 50 chi2
Total	175 24 chi2	44 33 chi2	22 59 chi2	241 116 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.13 Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo - Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

El factor evaluación de desempeño presenta una siguiente relación de (71 chi2) entre dos preguntas, la existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo y el conocimiento de los criterios con que se es evaluado, donde la representatividad la dan la relación en que ambas preguntas fueron contestadas con el estar en desacuerdo (30 chi2) y el hecho de ser indiferente (26 chi2) como se presenta en la tabla (39).

Tabla 39. Relación Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo -
Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo	Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	181 1 chi2	5 6 chi2	3 3 chi2	189 10 chi2
Indiferente	20 2 chi2	10 26 chi2	1 0 chi2	31 28 chi2
Desacuerdo	12 2 chi2	3 1 chi2	6 30 chi2	21 34
Total	213 6 chi2	18 33 chi2	10 33 chi2	241 71 chi2

Fuente. Elaboración propia

8.2.14 Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas- Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

Para cerrar el análisis entre variables se encuentran dos preguntas del factor evaluación de desempeño, entre las cuales la relación es de (65 chi2) donde la representatividad como hasta ahora se presenta entre que ambas preguntas les es indiferente (29 chi2) y se encuentran en desacuerdo (18 chi2). Ver tabla (40).

Tabla 40. Relación Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas- Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan

Evaluación de desempeño: Métodos de control y evaluación de la gestión se fijan en base a metas realistas	Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
De acuerdo	170 2 chi2	3 8 chi2	2 4 chi2	175 13 chi2
Indiferente	28 3 chi2	13 29 chi2	3 1 chi2	44 33 chi2
Desacuerdo	15 1	2 0	5 18	22 19
Total	213 6 chi2	18 37 chi2	10 23 chi2	241 65 chi2

Fuente. Elaboración propia

9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para iniciar este capítulo es preciso indicar que Ballesteros (2013) presenta la existencia de fenómenos culturales y de idiosincrasia que conllevan a una discriminación como factor que afecta el salario y la ocupación de las mujeres, lo que en este trabajo presenta un alto grado de indiferencia, pues aunque existen más mujeres vinculadas a cada una de las dos empresas, la relación chi cuadrado predominante es de indiferencia, como se presenta en la tabla (41).

Tabla 41. Relación sexo- salario

Sexo	Sueldo			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
Mujer	117 0 chi2	14 2 chi2	43 0 chi2	174 2 chi2
Hombre	37 1 chi2	13 5 chi2	14 0 chi2	64 5 chi2
Prefiero no decirlo	2 0 chi2	0 0 chi2	1 0 chi2	3 0 chi2
Total	156 1 chi2	27 7 chi2	58 0 chi2	241 8 chi2

Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, continuando con la diferenciación entre hombres y mujeres, Alonso (2006), encuentra que las mujeres manifiestan un menor grado de satisfacción en cuanto a la oportunidad para promocionar y el horario de trabajo. Para el caso de las oportunidades este trabajo difiere, pues la relación chi cuadrado predominante en las mujeres se da aceptando la existencia (3 chi2) mientras los hombres la relación predominante se da en la negativa (2 chi2). Ver tabla (42).

Tabla 42. Relación Sexo -Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

Sexo	Evaluación de desempeño: Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
Mujer	130 3 chi2	26 1 chi2	18 1 chi2	174 1 chi2
Hombre	57 1 chi2	5 1 chi2	2 2 chi2	64 5 chi2
Prefiero no decirlo	2 0 chi2	0 0.4 chi2	1 2.1 chi2	3 3 chi2

Total	189 1 chi2	31 2 chi2	21 5 chi2	241 8 chi2
--------------	----------------------	---------------------	---------------------	----------------------

Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al horario, este trabajo confirma lo expuesto por Alonso (2006), siendo las mujeres quienes tienen mayor relación chi cuadrado con la opción de estar en desacuerdo con el respeto del horario (0,30 chi2) mientras para los hombres la mayor relación se presenta con la indiferencia (0,5 chi2) como se evidencia en la tabla (43).

Tabla 43. Relación Sexo - Clima laboral: horario de trabajo respetado

Sexo	Clima laboral: horario de trabajo respetado			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
Mujer	147 0,00 chi2	14 0,20 chi2	13 0,30 chi2	174 1 chi2
Hombre	54 0,0 chi2	3 0,5 chi2	7 0,4 chi2	64 1 chi2
Prefiero no decirlo	2 0,10 chi2	0 0,20 chi2	1 2,10 chi2	3 2 chi2
Total	203 0 chi2	17 1 chi2	21 3 chi2	241 4 chi2

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la edad, Sánchez Cañizares (2006) mantiene la teoría que entre más jóvenes sean los trabajadores, mayor es su insatisfacción con el trabajo y Barrios & Botia (2014) concuerdan con esta postura, dado que como los jóvenes empiezan su vida laboral rápidamente pierden el entusiasmo por el aburrimiento y la percepción de que las oportunidades terminan. Este trabajo presenta resultados que no corroboran ni contradicen lo dicho, se divide la postura, pues las mayores relaciones chi cuadrado en los jóvenes se dividen entre quienes llevan entre 0 y 5 años (3 chi2) y quienes llevan más de 10 años (2,3 chi2) como se presenta en la tabla (44).

Tabla 44. Relación edad- antigüedad

Edad	Antigüedad			Total
	Entre 0 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años	
Menor de 20 años	2 0,0 chi2	1 0,2 chi2	0 0,2 chi2	3 0,4 chi2
Entre 20 y 30 años	94 3,0 chi2	31 0,0 chi2	17 2,3 chi2	142 3 chi2
Entre 31 y 40 años	58 0,2 chi2	17 0,0 chi2	3 1,9 chi2	78 2,1 chi2
Entre 41 y 50 años	13 0,1 chi2	4 0,0 chi2	0 1,4 chi2	17 1,5 chi2
Más de 50 años	1 0,1 chi2	0 0,2 chi2	0 0,1 chi2	1 0,4 chi2
Total	168 0,7 chi2	53 0,4 chi2	20 5,9 chi2	241 7,1 chi2

Fuente. Elaboración propia

En cuanto al estado civil, Barrios & Botia (2014), manifiesta que los solteros son más satisfechos con el trabajo, este trabajo presenta un resultado contrario, al ser la opción en desacuerdo de los solteros la relación chi cuadrado mas alta (0,7 chi2) como se evidencia en la tabla (45).

Tabla 45. Relación estado civil - Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente

Estado civil	Motivación: Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
Soltero	106 0,1 chi2	34 0,0 chi2	16 0,7 chi2	156 ,8 chi2
Casado	17 0,2 chi2	5 0,0 chi2	0 1,8 chi2	22 ,2 chi2
Unión libre	42 0,0 chi2	13 0,0 chi2	4 0,2 chi2	59 ,2 chi2
Divorciado	3 0,0 chi2	0 0,0 chi2	0,3 chi2	hi2
Total	168 0,3 chi2	53 0,0 chi2	20 0,3 chi2	241 3,4 chi2

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la motivación laboral, se hace necesario traer a Armstrong (1991) quien refiere que si la fuerza de trabajo está bien motivada obtiene buenos resultados, por lo cual es importante utilizar como método el dinero como una retribución y un incentivo. Este trabajo confirma que los incentivos para los colaboradores de People contact es muy importante, de acuerdo con la relación chi cuadrado que presenta una relación del (40 chi²) pero no es tan representativa para los colaboradores de Abai Group al presentar una relación chi cuadrado solo del 1%. Ver tabla (46).

Tabla 46. Relación Call center -Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes

Call center	Comportamiento organizacional: Los incentivos y/o reconocimientos son importantes			Total
	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	
Abai Group	164 1 chi ²	24 4 chi ²	6 0 chi ²	194 5 chi ²
People Contact	35 40 chi ²	10 17 chi ²	2 1 chi ²	47 22 chi ²
Total	199 5 chi ²	34 2 chi ²	8 2 chi ²	241 27 chi ²

Fuente. Elaboración propia

(Arias, 2004) manifiesta que anteriormente la rotación era continua sin determinar las causa que lo provocaban, lo cual denota la importancia tanto de un proceso de selección, para el caso de este trabajo se confirma lo anteriormente expuesto dado que la mayor relación chi cuadrado se presenta entre quienes llevan más de 10 años en las organizaciones pese a estar en desacuerdo con el hecho que el proceso sea idoneo. Ver tabla (47).

Tabla 47. Relación Reclutamiento, selección e inducción del personal: El proceso de selección es idóneo – Antigüedad

Reclutamiento, selección e inducción del personal: El proceso de selección es idóneo	Antigüedad			Total
	Entre 0 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años	
De acuerdo	117 2,8 chi2	19 5,1 chi2	8 1,3 chi2	144 9,1 chi2
Indiferente	41 2,7 chi2	29 9,0 chi2	6 0,0 chi2	76 11,8 chi2
Desacuerdo	10 1,5 chi2	5 0,0 chi2	6 10,4 chi2	21 11,9 chi2
Total	168 6,9 chi2	53 14,1 chi2	20 11,7 chi2	241 32,8 chi2

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la evaluación del desempeño, para Chiavenato (2002) es el ultimo paso del proceso el cual se encarga de medir el desempeño del empleado y este debe conocer los criterios para que permanezca en la organización, en este trabajo confirma lo expuesto dado que en las organizaciones la mayor representatividad en la relación chi cuadrado se da entre quienes estan en desacuerdo con el conocimiento de los criterios de evaluación con la mayor antigüedad (32,2 chi2). Ver tabla (48)

Tabla 48. Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan – Antigüedad

Evaluación de desempeño: Conozco los criterios con los que me evalúan	Antigüedad			Total
	Entre 0 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años	
De acuerdo	158 0,6 chi2	43 0,3 chi2	12 1,8 chi2	213 2,7 chi2
Indiferente	9 1,0 chi2	7 2,3 chi2	2 0,2 chi2	18 3,5 chi2
Desacuerdo	1 5,1 chi2	3 0,3 chi2	6 32,2 chi2	10 37,6 chi2
Total	168 6,7 chi2	53 2,9 chi2	20 34,2 chi2	241 43,9 chi2

Fuente. Elaboración propia

9 CONCLUSIONES

Los colaboradores de los dos call center son personas con diversidad de edades, en su mayoría entre 20 y 30 años (59%) y entre 32 y 40 años (32%), mayoritariamente de sexo femenino (72%), en su gran mayoría solteros (65%), y mayoritariamente con estudios de técnico (40%) y bachiller (38%), clasificados en niveles socioeconómicos medio-4 (50%) y medio-bajo-3 (36%), con una antigüedad representativa que no supera los cinco años (70%).

De acuerdo con el instrumento aplicado, para los dos call center analizados los factores que influyen en la rotación del personal son los siguientes:

Factor motivación: las funciones que desarrollan y lo orgullosos que los hacen sentir el trabajo que hacen

Factor Clima laboral: las relaciones interpersonales con los directivos, supervisores y compañeros

Factor Comportamiento organizacional: los incentivos y reconocimientos

Factor Reclutamiento, selección e inducción: la información dada en los procesos de inducción

Factor evaluación: las oportunidades de crecimiento y desarrollo, los criterios de evaluación y los métodos de evaluación y control.

En cuanto a la formación académica, dicha pregunta refleja un bajo grado de estudios de pregrado y posgrado en los colaboradores, pese a encontrarse receptivos y de acuerdo con las oportunidades de crecimiento y desarrollo en las organizaciones.

Se resalta la discrepancia que tienen los colaboradores con la distribución de funciones y el proceso de reclutamiento y selección del personal, mientras es relevante y están de acuerdo con el desarrollo diario de las relaciones interpersonales, el horario, los incentivos y reconocimientos y los criterios de evaluación que finalmente influyen en la antigüedad de estos.

Finalmente, se puede concluir que este trabajo aporta documentación, análisis y comprensión de la rotación de personal en los call center de la ciudad, la cual puede ser utilizada como base de futuros estudios.

10 RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones planteadas en el capítulo anterior, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Realizar mediciones periódicas de la rotación de los colaboradores de los call center a nivel descriptivo, con el fin de mantener la información actualizada acerca de las necesidades y contrastar con los resultados obtenidos en este trabajo.

Efectuar un estudio rotación en otros call center de la ciudad distribuidos por tamaño de estos, toda vez que hacen parte de la parte del sector permitirá conocer las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos.

Contrastar los resultados obtenidos y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento continuo de la rotación

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Martín, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración. *Boletín de psicología*, 49-64.
- Andrade Martinez, M. L. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009*. Cuenca.
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2009). análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 46-61.
- Arteaga Chere, F. J. (2016). *Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American Call Center, ubicada en la ciudad de Quito para el periodo 2016*. Quito: Universidad Central Del Ecuador.
- Ballesteros Madera, A. S. (2013). Educación, experiencia y diferenciación de género como determinantes de los salarios en Bogotá. *Dictamen Libre*, 37-45.
- Barboza Galarza, A. P., Barragán Cortes, O., Muñoz Ortiz, C. M., Rojas Tellez, V. A., & Varon Cortes, A. M. (2015). *Una aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Barrios Barrera, B. B., & Botía Díaz, J. G. (2014). *Determinantes de la satisfacción laboral en Colombia*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Bernat Jiménez, A., Izquierdo Doyagüez, P., Jiménez Bajo, L. B.-P., & Casado Verdejo, M. N. (2009). Satisfacción laboral: Análisis de las variables predictoras en una muestra de profesionales de la salud, en Atención Especializada, de un área sanitaria de la Comunidad de Madrid. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, vol. 55(217), 49-56.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.

- Cano Leitong, J. E. (2018). *Análisis de la rotación del personal de la empresa Dimevar Cia Ltda*. Guayaquil.
- Castaño Ravagli, M., & Álvarez Giraldo, C. M. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 1223-1236.
- Castro Escobar, E. S., & Serna Gómez, H. M. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 205-219.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Díaz Jurado, N. (2020). *Factores que inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública de la ciudad de manizales*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Dominguez Blanco, M. E. (2004). Equidad de género y diversidad de la educación. *Revista electrónica de educación y psicología*, 1-33.
- El-tiempo, R. (17 de 05 de 2001). Los Call-Center En Colombia. *El Tiempo*.
- Fierro Ulloa, I. J. (2013). Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones para la organización actual. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 105-113.

- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos Humanos Del Organismo Judicial En La Ciudad De Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación, sexta edición*. Mc Graw Hill Education.
- Leyva Morales, C., Vela Manzanilla, R., & Brangel Xool, K. (2015). Rotación de personal en los call center de Merida, Yucatan, Mexico. *Revista de Economía - Vol. XXXIII- Núm 86*, 87-114.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. W. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Pablos González, M. D. (2016). *Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres*. Extremadura: Universidad de Extremadura.
- Paredes Niz, A. P. (2020). *Factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en call centers de barranquilla*. Barranquilla: Universidad De La Costa, C.U.C.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., Chávez Macías, A. G., & Sánchez Esparza, C. E. (2016). El Compromiso Organizacional Como Parte del Comportamiento de los Trabajadores de las Pequeñas Empresas . *Revista Internacional de Administración y finanzas*, 95-105.
- Pujol Cols, L. (2016). Satisfacción Laboral en docentes universitarios: medición y estudio de variables influyentes. *Revista de docencia universitaria REDU* vo 14, 261-292.

- Robledo Martínez, A. V., & Duque Trujillo, J. (2011). *El capital intelectual en People Contact S.A.S.* Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Ruvalcaba Coyaso, F. J., Selva Olid, C., & Sahagún Padilla, M. Á. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación. *Estudios sobre el trabajo en la región centro de México*, 113-128.
- Sanchez Cañizares, S. M. (2006). *diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios.* Universidad de Córdoba.
- Sarmiento Mosquera, C. W., & Torres Murillo, L. L. (2017). *Análisis del clima laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de call center internacional en la empresa setel periodo 2015 – 2016*”. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas.* México: Mc Graw Hill.

12 ANEXOS

12.1 ANEXO 1. INSTRUMENTO DESARROLLADO Y APLICADO POR FÁTIMA JOHANA ARTEAGA CHERE

Anexo E Encuesta

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito identificar las causas de la rotación de personal, para tener claridad del inconveniente.

Instrucciones

1. Esta encuesta consta de 10 preguntas
2. Lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones y elija la alternativa que más identifique entre DE ACUERDO, INDIFERENTE, DESACUERDO.
3. Marque la alternativa seleccionada con una línea oblicua (/).
4. Si desea corregir su respuesta, marque con una cruz la alternativa que desea eliminar y seleccione la nueva opción.
5. No es necesario incluir el nombre en la presente encuesta, solo complete el género y la edad.

Género

Edad

1. ¿Las funciones que desarrollas te motivan y te permiten crecer profesionalmente?

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

2. ¿Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo?

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

3. ¿El sueldo que percibe está acorde a su esfuerzo y resultados obtenidos?

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

4. ¿Las relaciones con sus compañeros y directivos son de respeto y cordialidad?

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

5. ¿La distribución de funciones es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

6. ¿Su horario de trabajo es respetado por la organización?

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

7. ¿Es necesario re formular el proceso de reclutamiento en la sucursal?

De acuerdo

Indiferente

De desacuerdo

8. ¿El proceso de selección que posee la sucursal es el más idóneo?

De acuerdo

Indiferente

De desacuerdo

9. ¿La información suministrada en el proceso de inducción fue suficiente para d funciones?

De acuerdo

Indiferente

De desacuerdo

10. ¿En la empresa existen oportunidades de crecimiento y desarrollo?

De acuerdo

Indiferente

De desacuerdo

Gracias por su colaboración

Anexos

CUESTIONARIO FACTORES AUSENTISMO Y ROTACION LABORAL

Pregunta	Respuesta
Edad del encuestado	
Sexo del encuestado	
Nivel de estudios	
Miembros del grupo familiar	
Estrato al que pertenece actualmente	
Tiempo en el departamento o área de trabajo	

		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
ITEMS		1	2	3	4
1	Sé exactamente lo que se espera de mí en el trabajo				
2	Las políticas generales dadas por la gerencia facilitan el buen desempeño				
3	Mi superior/a directo hace cosas para motivarnos				
4	¿Con qué frecuencia tiene conflictos con su supervisor/a?				
5	Mi supervisor se preocupa de mi bienestar personal				
6	Mi equipo disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización				
7	La relación entre compañeros de trabajo es buena				
8	¿Ha sufrido dolores de cabeza durante los últimos seis meses?				
9	¿Le ocurre que no tiene tiempo suficiente para completar su trabajo?				
10	¿Con qué frecuencia tiene conflictos con los clientes?				
11	Presto mucha atención a los clientes pero obtengo poco agradecimiento a cambio				
12	¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?				
13	¿Las exigencias de trabajo mental en su cargo son altas?				

12.2 ANEXO 2. INSTRUMENTO DESARROLLADO Y APLICADO POR ARLETH PATRICIA PAREDES NIZ

14	¿Los métodos de control y evaluación de mi gestión se fijan en base a metas realistas?				
15	¿Conozco los criterios con los que me evalúan?				
16	¿Ha tenido algún problema de salud a causa de su trabajo?				
17	¿Puede abandonar su trabajo por unos minutos sin necesidad de que le sustituyan?				
18	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo				
19	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que los forman en quienes somos				
20	Existe en el área un estilo de liderazgo característico con un conjunto de prácticas definidas				
21	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios				
22	En mi trabajo me siento lleno/a de energía				
23	Mi trabajo es estimulante e inspirador				
24	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago				
25	Me excuso para no ir a trabajar (p.ej. con una lumbalgia) cuando estoy muy cansado				
26	Digo que me encuentro enfermo, aunque me encuentro bien, por que no deseo ir a trabajar				
27	Digo que me encuentro enfermo para no ir a trabajar, pero voy por razones personales y privadas				
28	A largo unos minutos el tiempo estipulado que tengo para comer, ir al baño, etc				
29	Hago una pausa en mi trabajo con la excusa de ir al médico, a RRHH, etc.				
30	¿Cuántos días en los últimos doce meses ha faltado al trabajo? (Escribir el número exacto que recuerde)				

12.3 ANEXO 3. PROPUESTA DE INSTRUMENTO PARA APLICAR EN DOS CALL CENTER DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Rotación de personal en tres call center de la ciudad de Manizales

La Universidad Autónoma de Manizales a través de la Maestría en Administración de Negocios -MBA está adelantando un trabajo de grado cuyo objetivo es identificar los determinantes de rotación en el personal de tres call center de la ciudad de Manizales.

Por lo anterior, solicitamos amablemente a usted que participe respondiendo el cuestionario a continuación, el cual indaga acerca de su opinión sobre diferentes aspectos. Este cuestionario le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo.

Es importante que tenga en cuenta que el cuestionario no es un examen de respuestas buenas o malas, correctas o erróneas, sino una herramienta de investigación orientada, en último término, a posibilitar la identificación de los aspectos que influyen en la rotación del personal mencionado anteriormente. Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial, archivada en medio electrónico y no se usará para ningún otro propósito diferente al de este trabajo de grado.

Le agradecemos de antemano su disposición a responder el cuestionario, el tiempo y la atención que le va a dedicar, así como la valiosa información que nos pueda proporcionar.

***Obligatorio**

He entendido el objetivo de la investigación que se está realizando y consiento responder el cuestionario *

Si

NO

[Siguiente](#)

Rotación de personal en tres call center de la ciudad de Manizales

*Obligatorio

SECCIÓN 1 de 2: VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN SOCIODEMOGRAFICA

Sexo *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Edad *

- Menor de 20 años
- Entre 20 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Más de 50

Estrato Socioeconómico: *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Indique el número de años que lleva trabajando en la organización: *

- Entre 0 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

VARIABLES INHERENTES A LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Motivación *

	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
¿Las funciones que desarrolla lo motivan y le permiten crecer profesionalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estoy orgulloso/a del trabajo que hago?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comportamiento organizacional *

	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
¿Los incentivos y/o reconocimientos son importantes para desenvolverse en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Mi superior/a directo hace cosas para motivarnos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La distribución de funciones es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima laboral *

	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
¿Su horario de trabajo es respetado por la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las relaciones con sus compañeros y directivos son de respeto y cordialidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las relaciones con sus supervisores y/o directivos son de respeto y cordialidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reclutamiento, selección e inducción del personal *

	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
¿Es necesario re formular el proceso de reclutamiento de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El proceso de selección que posee la organización es el más idóneo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La información suministrada en el proceso de inducción fue suficiente para desempeñar sus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evaluación de desempeño *

	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
¿En la organización existen oportunidades de crecimiento y desarrollo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los métodos de control y evaluación de mi gestión se fijan en base a metas realistas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conozco los criterios con los que me evalúan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rotación de personal en tres call center de la ciudad de Manizales

OBSERVACIONES

Diligencie si existen variables que por su juicio y experiencia deben considerarse en esta encuesta.

Observaciones

Tu respuesta

Atrás

Enviar