

**IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
DETERMINANTE DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
CONTACT CENTER EN COLOMBIA**

YORLADY CARDONA VALENCIA

MARIANA GÓMEZ HOYOS

**TRABAJO DE DESARROLLO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

AÑO 2022

TABLA DE CONTENIDO

Referente conceptual	3
Antecedentes	3
Planteamiento del problema	8
Justificación	10
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Referente teórico	13
Marco teórico.....	13
<i>Cultura organizacional</i>	13
<i>Dimensiones o niveles de la cultura organizacional</i>	14
<i>Tipos de cultura organizacional</i>	16
<i>Rotación</i>	20
<i>Relación de los factores de la cultura organizacional con la rotación de personal</i>	21
Marco metodológico	22
Cronograma	24
Resultados	25

Discusión	32
Conclusiones	37
Referencias bibliográficas	38
Anexos	45

REFERENTE CONCEPTUAL

ANTECEDENTES

Se considera que el sector de los Contact Center ha tenido mayor fuerza y crecimiento a nivel económico y de empleabilidad a nivel mundial durante los últimos años (Valverde et al., 2007). En Colombia existen más de 600 empresas dedicadas a prestar servicios de BPO (Call Center), siendo 65% de estas nacionales y 35% multinacionales o multilaterales.

Además del nivel de empleabilidad y facturación de ingresos, las empresas deben tener en cuenta que existen muchos otros factores importantes a considerar para el buen desarrollo de una organización, entre los cuales están: el personal de la empresa y la calidad de vida de los empleados, ya que cualquier elemento intrínseco o extrínseco al contexto laboral puede afectar la motivación, productividad y permanencia de estos trabajadores, generando una rotación interna o externa que impactará de forma directa en el desempeño empresarial, y por ende, estos mismos ingresos económicos, que parecieran ser muchas veces lo que mueve las estrategias gerenciales de las organizaciones.

A continuación, se relacionan algunos de los estudios encontrados sobre los efectos de la cultura organizacional en la rotación de los empleados en las industrias dedicadas a servicios de Contact Center.

Según el Informe Español del Global Call Center Research Project (Valverde et al., 2007) en su investigación plantean una mirada profunda al sector de Call Center en España, su funcionamiento, estrategias y prácticas de RRHH. Su metodología se delimitó en dos etapas consistentes en la identificación de Call Centers en España y en la obtención de la información a partir del cumplimiento de un cuestionario, utilizando una muestra de 109 Call Centers, se

encontró por género que el 48,6% eran mujeres y el 51,4% hombres, que han trabajado en promedio durante 4,5 años en dichas organizaciones; a partir del año 2000 ascendiendo al 47% de las empresas de la muestra. Para el tema de interés, el indicador de rotación según este estudio, concluye que al año en mención los niveles de rotación eran altos, cerca de un 58,9%. Esto se refleja en costos elevados para las organizaciones participantes del estudio, según las cuales la rotación ideal debería oscilar en promedio en un 8,68%. Este análisis habilita futuras investigaciones, ya que concluye que el sector ha sido poco estudiado en España.

Davila et al., (2014) en su investigación “Sentido de pertenencia, compromiso afectivo y probabilidad de continuar en el futuro en empleados que proporcionan servicios de contact center en España y en Perú”; muestran las implicaciones en el indicador de rotación que conlleva trasladar la producción de los servicios de un Contact Center de España a países sudamericanos con el objetivo de reducir costos. Este estudio aborda los factores que pueden explicar las diferentes tasas de rotación encontradas en este tipo de empresas, en función del país de producción. La muestra que se escogió para el estudio fue de 321 trabajadores en Perú y 364 en España pertenecientes a una misma empresa, en donde se evaluaron variables como la de compromiso y sentido de pertenencia en función de la permanencia en la organización. A partir de esta investigación se concluyó que los empleados peruanos tienen mayor nivel de pertenencia y compromiso organizacional, lo cual no se asoció con la permanencia en la empresa. Caso contrario a lo sucedido con los empleados evaluados de España, donde se evidenció un menor nivel de pertenencia y compromiso organizacional, sin embargo, el tiempo de permanencia fue mayor.

Mateus (2017), en su investigación propone el análisis del efecto de los factores económicos, laborales y de crecimiento en la incidencia del indicador de rotación. Realizó un estudio en un Contact Center de Bucaramanga con una muestra de 20 empleados retirados, a

quienes les aplicó un cuestionario que reflejó la problemática de dicha organización con respecto a incentivos salariales, la comunicación frente a la entrega de los mismos y la motivación al personal. Este estudio establece las áreas de mejora donde se debe direccionar la estrategia, en aras de retener su talento humano y disminuir sus altos costos de rotación.

Moncada (2015) en su estudio plantea un modelo de gestión para medir el indicador de rotación en las organizaciones de Contact Center. Con este modelo de gestión se evalúan factores de éxito en la retención del talento humano, a su vez, llevándolo a una reducción de costos en reclutamiento y capacitación. El modelo planteado por Moncada se basa en el diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, como premisa, destaca la gestión del conocimiento y capital intelectual como factor de éxito.

Gámez (2021), propone en su trabajo de investigación realizado en un Contact Center de Bogotá, el análisis de los riesgos laborales y su incidencia en la rotación. Como primera conclusión se destacaron los factores que impactan en la rotación, posicionando en primer lugar los riesgos psicosociales y en segundo lugar, la calidad de la salud y la falta de actividad física. Para obtener estas conclusiones se analizó una muestra de 44 ex-empleados por medio de un cuestionario que arrojó los resultados anteriormente mencionados. Se precisó en el estudio la importancia que las organizaciones profundicen en el motivo y causa de la decisión de los empleados para retirarse de la organización, previniendo dicha deserción y su impacto en el clima laboral.

Grueso et al. (2011) en su artículo titulado “Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: Comparación entre muestras procedentes de España y Colombia” hacen un análisis entre la conciliación de la vida laboral y personal, encontrando factores influyentes como tiempo libre, recursos, modalidad de alternancia en el trabajo, y cómo estos elementos al estar en balance, aportan de manera significativa a la organización en factores psicosociales y

de compromiso del colaborador con la institución. Este estudio hace un balance de la permeabilidad de los distintos contextos tanto laborales como familiares, y de qué manera las organizaciones deben crear una estrategia con Recursos Humanos para disminuir factores de riesgo como el estrés. Su estudio fue realizado entre España y Colombia, con una muestra de 130 personas en el primero y 207 en el segundo. A partir de un cuestionario, se evaluaron 10 acciones de conciliación en 3 dimensiones, concluyendo que no existen diferencias entre los resultados obtenidos de las muestras de ambas organizaciones, demostrando una falta de concientización frente a la problemática.

Sánchez et al. (2020) en su libro “La ciencia administrativa para la gestión organizacional sustentable”, se enfocan en la *Generación Y o millennials* por representar aquel grupo con mayor rotación en las organizaciones, cuyas aspiraciones no están alineadas con la permanencia en una empresa, lo cual se puede ver influido por la monotonía, la falta de retos, de nuevas experiencias, tiempo personal reducido o simplemente porque no hay una responsabilidad que le obligue a mantenerse por un largo tiempo en la organización. Los autores abordan su investigación en 75 países con graduados de último año escolar, sobre las expectativas relacionadas a su futura situación laboral, con lo cual se determinó que solo el 16% de los jóvenes millennials están dispuestos a permanecer en una organización por un largo plazo, mientras el resto de la muestra prefiere adquirir diferentes experiencias laborales dispuestos a aceptar mejores ofertas progresivamente. Esto llevó a concluir que las empresas deben ir adaptando sus políticas y el cambio debe estar encaminado a la inclusión de las nuevas generaciones, transformando su liderazgo y sus modelos tradicionales con el fin de poder sacar provecho del talento humano de estas.

El artículo planteado por Niño de Guzman (2015) “La cultura organizacional en el contexto de la globalización” expone la globalización como factor de cambio que permea la

cultura organizacional, haciendo análisis de la nueva tecnología que trae dicho movimiento, el cual se observa al hacer apertura a tercerizar servicios. La cultura que se va formando en cada organización como resultado de las relaciones, la responsabilidad social y el recurso humano como factores de importancia. Se proponen beneficios de acoplamiento a la globalización, haciendo una mirada crítica a la poca sensibilización de las organizaciones para incluir en su estrategia el medio ambiente y el recurso humano, como herramienta potencial y no solo como un medio para llegar a un fin.

Parra et al. (2020) establecen un estudio en el que señalan los diferentes factores que impactan los niveles de rotación y absentismo aplicando un cuestionario a una muestra de 65 trabajadores de un Call Center de Barranquilla. Su investigación está basada en una metodología de tipo cuantitativa, en donde se atribuye el aumento de la rotación y el absentismo al avance que la empresa tenga frente al desarrollo de una cultura organizacional arraigada y un mayor compromiso de parte de sus colaboradores. Esto se debe a que la organización analizada, contaba con un fallo en la cultura organizacional causado por una insatisfacción laboral originada por una inconsistencia en el salario, las funciones, la condición de trabajo, el sistema de estimulación moral y, por último, pocas posibilidades de superación y promoción.

Molina et al. (2019) en su investigación titulada “Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales”, hace una mirada profunda a las dimensiones de la cultura organizacional y satisfacción laboral utilizando dos instrumentos. Se realizó la medición de cada una de las variables aplicadas a 39 personas de una empresa de servicios, en donde los resultados precisaron la falta de trabajo en equipo e ineficaces relaciones interpersonales. También se establece que el liderazgo inhibe la participación de los empleados y prima el objetivo que es resaltar frente a la competencia pasando por alto el desarrollo personal. Los factores antes descritos impactan de igual forma la innovación en los productos

que ofrece la organización, en la cual priman las culturas de mercado. En cuanto a la satisfacción se relacionaron dos factores; la relación con sus superiores, la cual se atribuyó positivamente y, por el contrario, la satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo que tuvieron un impacto negativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante mencionar que, desde los diferentes contextos, el ámbito laboral ha tenido siempre una alta cavidad en el desarrollo de las personas, pues este se ha ido actualizando progresivamente según las demandas de la modernidad, impactando con este avance la vida de millones de personas que hacen parte del mercado laboral. Es por esto, que ha ido surgiendo la necesidad de ampliar las opciones de empleo para que estas se puedan adecuar a la población, el contexto y el estado socio económico del sector, aportando significativamente al desarrollo y crecimiento organizacional de la sociedad.

En el presente documento se identifican en particular los centros de Contact Center, diseñados para ofrecer atención desde sus diferentes servicios, estos se caracterizan por ser muy completos, ofreciendo a sus clientes una diversificación de medios y tecnologías para responder a sus necesidades, mientras que el Call Center cumple con una única función de recepción y emisión de llamadas para sus usuarios.

Es importante reconocer la relevancia que tiene la cultura organizacional como un factor de impacto para el buen desarrollo de las organizaciones y de su personal en general, tanto a nivel estratégico y funcional como individual. Para el Contact Center objeto de estudio, existe un direccionamiento estratégico que se encuentra representado en la visión y misión. La primera de ellas se describe como la posibilidad de llegar a ser un partner de confianza, ofrecer

una gran experiencia a los clientes de manera comercial e innovadora, contribuyendo a la **competitividad** del negocio. También para el desarrollo del talento de sus propios colaboradores y al bienestar de las sociedades donde se encuentran presentes. En cuanto a su misión empresarial, la cual se considera como la base del plan de negocio, es ser especialistas en soluciones integrales en los ámbitos de la experiencia del cliente, las ventas y la recuperación y recobro, a lo largo del ciclo de vida del cliente, destacando por procesos innovadores y comerciales, herramientas automáticas y de analítica avanzada, así como por un equipo único de profesionales apasionados por sus clientes. Todo ello combinado es una **garantía de éxito en la consecución de los objetivos de sus usuarios**.

Aquí es importante conocer cómo se desarrollan los elementos que conforman esta cultura que, a su vez, influyen en el nivel de la calidad de las condiciones laborales y el bienestar del trabajador.

Existen diferentes tipos de cultura organizacional que, al no ser llevada a cabo de la manera esperada en organizaciones prestadoras de servicios como lo son los Contact Center, llevarán a consecuencias como el bajo nivel de productividad, aumento de costos, generación de una imagen negativa de la organización, rotación, baja motivación, insatisfacción laboral, entre otras que afectan la atracción de talento humano. Una de las consecuencias organizacionales de mayor peso en las empresas de Contact Center es el alto nivel de rotación, el cual se ve influenciado gracias a las dinámicas y condiciones de la organización. Esta rotación afecta directamente el funcionamiento e imagen de la empresa para los mismos trabajadores, quienes pueden percibir mayor incertidumbre laboral que impactará en su rendimiento; disminuyendo los niveles de productividad, generando mayor estrés por un aumento de responsabilidades de aquellos trabajadores que se quedan cubriendo las labores de quienes han desertado la organización, lo cual tiene como consecuencia una insatisfacción

laboral que puede generar aún mayores niveles de rotación. La cultura organizacional se convierte entonces en un marco referencial para la rotación de personal en los Contact Centers.

A partir de lo anterior nace la pregunta de investigación del presente proyecto de desarrollo: ¿Cuál es la contribución de la cultura organizacional de una empresa de Contact Center con la rotación de sus empleados?

JUSTIFICACIÓN

Durante décadas, se vienen estudiando a nivel mundial los factores intra y extra laborales que afectan la percepción y satisfacción que tienen los empleados frente a sus trabajos y cómo estas tienen un impacto contundente en la productividad y éxito de una empresa.

En la búsqueda de estrategias de mejoramiento en las organizaciones afectadas por el bajo nivel de retención del talento humano, se han logrado encontrar causas de gran relevancia, como el poco reconocimiento, expectativas defraudadas, el desajuste entre el potencial de la persona y lo que realiza en la organización, las pocas posibilidades de crecer personal y profesionalmente, las bajas compensaciones económicas, entre otras. Sin embargo, no se ha considerado a detalle el efecto que puede tener la cultura organizacional en la rotación de las empresas hoy en día.

Los Contact Center, son organizaciones creadas para entregar un soporte que permita establecer un mejor contacto de comunicación que aumente la productividad de las empresas a las cuales presta sus servicios, siendo uno de los sectores que genera mayor empleabilidad en el mundo. Colombia es el tercer país con más agentes de Contact Center, contando con un estimado de 124.000 personas, las cuales hacen parte de una cifra significativa de empleos. En Colombia, estas empresas no sólo son fuente de ofertas laborales, sino que también le

proporcionan a sus ciudadanos la posibilidad de incrementar sus relaciones de calidad y el desarrollo de una comunicación asertiva; debido a que, sin importar el área o sector en el que se encuentre, el trabajador se expone a la exigencia de ciertas competencias como lo son trabajar bajo presión, orientarse hacia metas, trabajar en equipo, entre otras. Además de fortalecer estas capacidades en los trabajadores, el Contact Center es de las pocas empresas que les permiten a los ciudadanos adquirir experiencia laboral sin muchos requisitos en comparación a otras instituciones; en especial a personas de baja escolaridad y a jóvenes.

Teniendo en cuenta esta información, es importante mencionar que las empresas de Contact Center en Colombia se enfrentan a una situación que de cierta manera puede limitar el cómo potenciar los factores anteriormente expuestos, pues presentan altos niveles de rotación.

Para este proyecto de desarrollo en particular y la organización que se pretende analizar, se produce una condición particular, pues sus políticas, lineamientos y estrategias se rigen bajo los mismos parámetros que se establecen desde España, pero desarrollados en el contexto sociocultural colombiano. Es aquí donde surge el interés de este proyecto de conocer cómo la cultura organizacional de una misma empresa regida desde los parámetros de un país diferente, puede tener implicaciones en los índices de rotación del Contact Center colombiano.

Esto permitiría a las empresas colombianas del sector, conocer qué tipo de cultura organizacional posibilita el mejoramiento de sus índices de rotación, desde la implementación de estrategias que permitan que sus empleados decidan permanecer dentro de la organización.

Por otro lado, los resultados obtenidos de este estudio pueden resultar de utilidad para futuras investigaciones, en donde se reconozca la necesidad de realizar una interpretación de las implicaciones con respecto a la cultura organizacional y la rotación de personal.

Finalmente, es importante mencionar que en relación a la particularidad de la presente propuesta, se considera novedoso abordar este tema ya que no hay suficiente material investigativo que estudie las implicaciones de la cultura organizacional de una empresa regida por las políticas organizacionales de otro país.

OBJETIVO GENERAL

Identificar la contribución de la cultura organizacional de una empresa de Contact Center con la rotación de su personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la cultura organizacional predominante de la empresa de Contact Center.
- Establecer las características de la cultura organizacional predominante de la empresa de Contact Center que interviene en la rotación del personal.
- Formular acciones que, a partir del diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa de Contact Center, incrementen la permanencia de sus empleados.

REFERENTE TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

Como se ha descrito anteriormente, uno de los elementos principales que se desea estudiar es la cultura organizacional, por lo que es importante generar un contexto sobre lo que esta significa para poder identificar cuál es su impacto en las demás variables a analizar.

Cultura organizacional:

Edgar Schein (1988) define la cultura organizacional como un conjunto de niveles, en donde el más profundo de estos se compone de presunciones básicas y creencias que se basan en las experiencias que los integrantes de la organización tienen cuando logran solucionar algún problema o tienen una situación exitosa, reforzando una manera de operar inconsciente en los empleados de la organización que, a su vez, influencia la manera en la que estos actúan diariamente.

Schein tiene las creencias colectivas como premisa fundamental para la creación, refuerzo y consolidación de la cultura organizacional, concepto que también es trabajado por los autores Jones y George (2003), quienes consideran al conjunto de creencias, conductas y expectativas colectivas que determinan la manera en la que responden los individuos y grupos en su cotidianidad, como cultura organizacional.

Ouchi (1984), por otro lado, en su planteamiento de la Teoría Z, conceptualiza la cultura organizacional desde las ceremonias y mitos que nacen en las organizaciones, los cuales se arraigan, comunicando valores y creencias en los colaboradores. Estos valores y creencias mencionados a lo último, son percibidos desde el primer encuentro de un trabajador con la organización, los cuales van fortaleciéndose e interpretándose a través de las experiencias conjuntas.

Este concepto de cultura organizacional como parte de la percepción de los trabajadores hacia la institución de la que hacen parte es concebido también por Hatch et al (1997), quien lo describe como las interpretaciones de la identidad formadas en un contexto organizacional que influyen la imagen de la empresa. Su teoría radica en cómo la cultura, la imagen y la identidad de una organización mantienen una relación de mutua interdependencia, en donde la identidad organizacional integrada en la cultura provee un material simbólico desde el cual se construyen las imágenes. Estas a su vez son proyectadas en el exterior y absorbidas nuevamente en la significación de la cultura, lo cual se utiliza de manera simbólica para inferir la identidad. Es decir, lo que *es* una empresa es reflejado en lo que *hace* y esto es interpretado por los demás como lo que *es* la organización, sus integrantes y lo que estos *hacen*.

Dimensiones o niveles de la cultura organizacional:

Desde la complejidad de la composición de la cultura organizacional Schein (1988), expone tres niveles fundamentales que conforman la cultura organizacional; producciones, valores y presunciones subyacentes básicas: El primer nivel habla de las producciones, las cuales son visibles y se dan a conocer por su entorno físico y social, la capacidad tecnológica, su lenguaje y las producciones artísticas de los miembros. El segundo nivel es el de los valores, en el cual se observa que el aprendizaje y la cultura reflejan valores e ideas del deber, y es allí donde se observa la resolución de problemas o tareas asignadas que pueden ser afrontadas desde dichos valores. Como último nivel, Schein habla de las presunciones subyacentes básicas; estas se originan cuando la solución de un problema se va dando gradualmente e inicialmente con una hipótesis y termina siendo entendida como una realidad que se arraiga en el grupo, el cual no llega a considerar alguna otra premisa.

Ansoff (1968), por otro lado, propone siete atributos que componen la cultura organizacional, los cuales están basados primariamente en comportamientos más observables dentro del contexto empresarial: los valores gerenciales, el foco de la conducta, el gatillador de respuesta organizacional al cambio, la reacción al cambio, el dominio de alternativas, la propensión al riesgo y las metas de respuesta. El autor sugiere que estos atributos dan una respuesta al cambio organizacional y no profundiza de manera amplia en otros aspectos menos superficiales o “tangibles” que también hacen parte de la composición de una cultura organizacional.

Obteniendo unos resultados similares acerca de aquellos elementos que conforman la cultura organizacional, Peters & Waterman (1984) concluyeron después de una exhaustiva investigación sobre la productividad en las organizaciones, que cualquier acercamiento inteligente para la organización debe abarcar y tratar como interdependientes al menos siete variables: estructura, estrategia, personas, estilo de gerenciamiento, sistemas y procedimientos, conceptos rectores y valores compartidos, teniendo en cuenta el presente y lo esperado de las fortalezas o habilidades corporativas para el futuro.

En este orden de ideas, Zapata (2002) propone cuatro componentes complementarios de la cultura organizacional, comenzando por los valores, los cuales representan las situaciones dentro de la empresa y hacen referencia a cómo deberían ser las cosas. Continúa después mencionando los símbolos, que representan la información que, a su vez, hacen su acción en una reproducción de actos dentro de la cultura. Como tercer componente expone el lenguaje, el cual demuestra la manera de expresarse, lo cual es compartido por todos los miembros de la organización. Por último, menciona los mitos, aquellos que relatan las historias de la organización y ponen en evidencia los valores de esta misma.

Tipos de cultura organizacional:

Al conocer las distintas perspectivas que existen alrededor de la conceptualización de la cultura organizacional y de los posibles elementos que la llegan a componer, surge un cuestionamiento sobre la concepción de diferentes tipos de cultura.

Estos han sido propuestos por Denison, et al. (1995) de la siguiente manera:

Cultura de adaptabilidad: Concibe una organización con una gran capacidad de adaptación por parte de sus integrantes hacia los cambios externos e internos y la manera en la que actúan frente a ellos. Se propone desde este tipo de cultura, que una organización efectiva debe desarrollar ciertas normas para, de cierta manera, poder estandarizar los comportamientos y la estructura cultural como resultados de la recepción, integración y traducción de las señales que vienen del exterior de la organización.

Cultura de misión: El autor la propone como una organización que provee un fuerte sentido de dirección, combinando objetivos económicos y no económicos que guían el quehacer de todos los miembros que hacen parte de esta. Esto tiene como ventaja una perdurabilidad y predictibilidad a través del tiempo, ya que destaca por ejemplarizar los valores fundamentales a sus miembros, los cuales permiten seguir con mayor exactitud el plan de acción ya predeterminado para ellos. Una misión provee propósito y sentido, y una fuente de razones no económicas sobre por qué el trabajo de la organización es importante. Sin embargo, en este tipo de culturas hay posibilidades de que no todos los miembros de la organización se quieran comprometer y/o mantener un nivel de compromiso e involucramiento alto, ya que su enfoque va dirigido únicamente hacia el cumplimiento de la misión organizacional y no tiene muchos otros factores (que también hacen a la organización exitosa) en mente.

Cultura de participación: Se trata de organizaciones que le apuntan a un mayor involucramiento, integración y compromiso por parte de los colaboradores con la misma empresa; esto puede llegar a crear un mayor sentimiento de propiedad y responsabilidad frente al mismo trabajo consiguiendo aportar a una visión del trabajo más autónomo y comprometido con la organización. Cuando se incrementa el input de quienes hacen parte de la organización, se genera una integración de estos mismos, lo cual resulta en factores como el lenguaje común y los sistemas simbólicos que operan con mayor fluidez en la empresa, lo cual generalmente incrementa la calidad de las decisiones y de su implementación.

Cultura de consistencia: Esta última se caracteriza por un mayor grado de integración normativa que las demás, ya que provee a los miembros de la organización un alto nivel de incorporación y coordinación en sus estrategias, tareas diarias e interacción con los otros miembros de la empresa. Esto genera una cultura mucho más resistente a los cambios y a la adaptación, pues tiende a desestimar los cambios internos y externos que amenazan con modificar la “forma de hacer las cosas” y la estructura firme que ya trae la organización.

Denison expone que dos de estos tipos de cultura, *participación* y *adaptabilidad*, son indicadores de flexibilidad, apertura y reactividad, y son fuertes predictores de crecimiento. Mientras los otros dos tipos, *consistencia* y *misión*, son indicadores de integración, dirección y visión, y son mejores predictores de rentabilidad. Cada uno de los cuatro tipos de cultura organizacional propuestos en este modelo se pueden considerar como predictores significativos de criterios de efectividad como la calidad, la satisfacción de los empleados y su desempeño general. El modelo también demuestra que la cultura puede ser estudiada como una parte integral de los procesos de adaptación de organizaciones y que, características específicas de la cultura pueden ser útiles predictores de desempeño y efectividad.

Denison (1991), propone que estos cuatro tipos de cultura organizacional, se componen de 12 subdimensiones que los caracterizan; argumentando que estos niveles más “profundos” de la cultura organizacional, típicamente son específicos para cada empresa y son difíciles de generalizar, ya que se componen de creencias y supuestos desarrollados con el tiempo. Sin embargo, estos proveen la base desde la cual se originan los comportamientos y acciones organizacionales. Las subdimensiones que componen estos tipos de cultura organizacional se describen de la siguiente manera:

Para la cultura de adaptabilidad, que se caracteriza por adecuarse a los entornos, a afrontar cambios y asumir retos llegando a ser muy efectivas, está conformada por tres subdimensiones: la *orientación al cambio*, en donde las organizaciones se anticipan al cambio interpretando el futuro del negocio y conduciendo a sus colaboradores a asumir retos, la *orientación al cliente*, indicando que se prioriza al cliente y se investigan a fondo sus necesidades para poder satisfacerlas, y el *aprendizaje organizativo*, el cual aporta a que los colaboradores de la empresa perciban e interpreten nuevas oportunidades del negocio para proponer maneras de innovar.

En cuanto a la cultura de participación, la cual tiende a comprometer a sus colaboradores haciéndolos partícipes de las decisiones, fomentando el trabajo en equipo y aportando al desarrollo de capacidades, lo cual permite que los colaboradores vinculen su labor con los objetivos organizacionales, se caracteriza por las siguientes subdimensiones: *empoderamiento*, el cual se trata de promover la pertenencia y responsabilidad por parte de los colaboradores con la organización, el *trabajo en equipo*, que propone un mayor trabajo en conjunto para crear ambientes de colaboración y el *desarrollo de capacidades*, en donde la formación crea un fuerte que pretende desarrollar habilidades y competencias en los colaboradores.

Al hablar de la cultura de consistencia, la teoría expone que esta puede llevar a la organización a ser más efectiva ya que sus colaboradores, los cuales comparten una misión, enmarcan sus actos en valores que hacen una diferencia. Las subdimensiones que conforman esta cultura son: *valores centrales*, los cuales se evidencian en los miembros de la organización como unos valores compartidos con un claro sentido de identidad, el *acuerdo* el cual se observa en las acciones de los colaboradores que están guiadas en la capacidad de conciliación, y la *coordinación e integración* la cual expone que las diferentes áreas de la organización pueden trabajar en conjunto para lograr con mayor rapidéz el éxito en los procesos empresariales.

Por último, la cultura de misión, la cual tiene marcada una dirección que le permite centrarse en un objetivo y basarse en resultados, está compuesta por tres subdimensiones: la *dirección y propósitos estratégicos*, que guía las acciones y creencias de la organización hacia la estrategia, con el fin de centrar en ella las intenciones de los miembros de la institución, las *metas y objetivos*, en donde los colaboradores se rigen por objetivos y resultados, y es desde donde se determina también su valor, y la *visión*, la cual siempre se enfoca en que las acciones y pensamientos de las personas se muevan en una misma dirección y busquen a su vez el cumplimiento de objetivos para llegar a esta meta trazada.

Rotación:

A partir de los conceptos anteriormente expuestos sobre los tipos de cultura organizacional y los elementos que la componen, se han ido conformando teorías que explican y definen las consecuencias del mal desarrollo de los componentes de la cultura organizacional.

Entre estas teorías se encuentra la rotación de personal, que según Robbins y Judge (2009) propone un abandono a la organización que se puede dar de manera voluntaria o

involuntaria, lo cual llega a afectar la eficiencia de la organización y aumenta los costos en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Frente a la percepción positiva o negativa que se puede tener sobre la rotación, estos autores expresan que la rotación en un sentido puede ser buena si se reemplazan las personas de bajo rendimiento y/o actitud, se permite reemplazar estas personas, también llamadas “recursos” con otras de mejores aptitudes y actitudes, permitiendo abrir oportunidades a la organización y refrescándose con ideas nuevas e innovadoras aportándole una mayor flexibilidad. Por otro lado, la rotación negativa conlleva a perder talentos valiosos que aportan a la organización y esa pérdida puede llegar a involucrar una disminución en la eficiencia de la empresa.

Otra concepción del fenómeno de la rotación organizacional, la menciona Rodríguez (1998) como un cambio del empleado de una organización a otra, que realiza con el fin de encontrar un desarrollo desde el ámbito profesional y en la búsqueda continua de adquisición de nuevas experiencias que permitan obtener nuevos conocimientos y habilidades que ayuden a mejorar su nivel retributivo.

Relación de los factores de la cultura organizacional con la rotación de personal:

La cultura organizacional se ha concebido como uno de los factores clave del éxito en las empresas. Sin embargo, al tener una fuerte influencia en las creencias, comportamientos y maneras de resolver problemas de los miembros de la empresa, puede llegar a ser un factor determinante en el abandono del talento humano en la organización. Para describir este fenómeno, se han encontrado autores que mencionan cómo diferentes factores de la cultura organizacional tienen cierta contribución a la rotación de personal.

Kerr & Slocum (1987, 2005) mencionan que existen tipos de organizaciones que se rigen por una mayor orientación a los objetivos y al desempeño individual; estas empresas tienden a generar un ambiente de competitividad, el cual provoca poca estabilidad laboral, ya que los colaboradores comienzan a contar con un bajo sentido de pertenencia y esto es lo que los lleva a abandonar la organización. Este tipo de relaciones las analiza también Sheridan (1992), quien vincula características de la cultura como la alta competitividad y la alta orientación a resultados con elevados niveles de rotación en organizaciones que promueven dichos valores, ya que argumenta que el “fit” entre los valores personales y organizacionales es un determinante en la retención de un empleado, y en la mayoría de los casos de rotación, no lo hay.

Existen amplias investigaciones teóricas acerca de cómo la satisfacción de los empleados está directamente relacionada con la permanencia de estos en la organización; por ejemplo Denison (1991) en sus teorías relaciona cómo los entornos laborales participativos incrementan la satisfacción del personal, ya que les permite desarrollar un mayor compromiso con su rendimiento, y por ende aportan a mejorar el rendimiento de la organización, lo que, según Cameron y Freeman (1991) tiene una relación directa con la satisfacción en la ejecución del trabajo; ya que esto fomenta una cultura orientada hacia sus propias personas y esto conlleva a la permanencia de los individuos en la organización.

Con base en la revisión bibliográfica de los conceptos propios de la presente propuesta, se abordará esta misma desde la conceptualización de los cuatro tipos de cultura organizacional según Denison, et al. (1995). De este modo, se elegirá cuál de los tipos de cultura organizacional que propone este autor tiene una mayor predominancia para el grupo poblacional que se encuestará y cómo este se puede relacionar con el indicador de rotación del

Contact Center, para el desenvolvimiento de los objetivos planteados en el proyecto de desarrollo.

MARCO METODOLÓGICO

Este es un proyecto de desarrollo de tipo cualitativo descriptivo, en donde se hará una identificación de la cultura organizacional y de las subdimensiones que predominan en la contribución de la rotación de los empleados en una empresa de Contact Center de Colombia.

Para ello se seleccionó una muestra del 66% del área de primer nivel del Contact Center de Colombia, el cual está regido por políticas organizacionales españolas ubicado en la ciudad de Manizales, esta área ha presentado una mayor afectación en el indicador de rotación en el último año.

Para la obtención de los datos se aplicará a la muestra poblacional de la empresa de Contact Center un instrumento tipo cuestionario, el cual es una versión abreviada de la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison adaptada al castellano (Anexo 1). El instrumento original consta de un cuestionario tipo Likert que evalúa 60 ítems que se relacionan con los rasgos característicos de las 12 subdimensiones que conforman los cuatro tipos de cultura organizacional que el autor propone: participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Para ello, se apoyó en el artículo que presenta el instrumento de Haaland & Denison (1991) y la versión adaptada al castellano de Bonavia et al (2009); de esta encuesta se tomaron únicamente 17 ítems para ser aplicados a la muestra poblacional.

La metodología de aplicación del instrumento se realizará de la siguiente manera; la encuesta se entregará en un formato físico en cuatro grupos aproximados de ocho personas cada uno y con acompañamiento por parte de una de las co-autoras, con el fin de dar las

instrucciones iniciales, aclarar la anonimidad de la encuesta y sus fines académicos, y también resolver dudas en caso que surjan. Después de que los colaboradores completen las respuestas, se entregarán las hojas físicas al acompañante para su debida recolección.

Se realizará un análisis de la información recolectada por medio del instrumento, categorizando cada pregunta en el tipo de cultura organizacional en que corresponde y realizando una medición de la media de cada uno de los ítems, para así determinar el tipo de cultura predominante. Se graficará la información relevante para dar cuenta de los ítems que subyacen de las subdimensiones del tipo de cultura encontrado como predominante y su posible contribución a la rotación. Con la información obtenida se podrá elaborar una estrategia que contribuya a la organización para mejorar el nivel de permanencia de sus empleados, utilizando las características predominantes de su cultura a su favor.

CRONOGRAMA

El cronograma está distribuido en una actividad por mes: en el primer mes, se realizará la revisión bibliográfica y el planteamiento de la abreviación de la encuesta, en el segundo mes, se realizará la aplicación de dicha encuesta y una nueva revisión bibliográfica y, finalmente, en el tercer mes se hará el análisis de los resultados para llegar por último al planteamiento de la estrategia.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3

Revisión bibliográfica.	x		x
Abreviación de la encuesta.	x		
Aplicación encuesta a la muestra poblacional.		x	
Análisis de resultados.			x
Redacción de los hallazgos de los resultados.			x

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

La encuesta realizada fue obtenida de la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison, la cual se basa en un modelo que expone cuatro tipos de cultura organizacional que son: participación, adaptabilidad, consistencia y misión. Estas están medidas por tres grupos

de 5 ítems. La versión abreviada utilizada para esta población, reunió los ítems más relevantes de cada subdimensión planteada por Denison, resultando en una encuesta tipo Likert de 17 preguntas.

La encuesta se aplicó a 66% de personas del área de asesores del Contact Center, cuya población se encuentra en estratos entre el 1 y el 3, tienen una media de edad de 24,7 años. Estos son trabajadores de primer nivel de servicio, el cual cuenta con el porcentaje más alto de rotación. Los últimos datos reales observados de rotación en esta área son los siguientes:

Tabla 1

Porcentaje de rotación real /Objetivo organizacional.

MES	% Rotación Objetivo	% Rotación Real
Abril	5%	22,5%
Mayo	5%	11,1%
Junio	5%	24,2%
Julio	5%	6,5%
Agosto	5%	17,01%
Septiembre	5%	7,3%
Octubre	5%	4,7%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2*Ítems de la encuesta de Denison abreviada*

PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	2	1	6	12	12
Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	2	1	5	12	13
El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	0	2	4	15	12
A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	3	10	6	10	3
Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	1	7	13	8	4
Los líderes y directores practican lo que predicaban.	2	3	13	12	3
Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos comportamos.	2	4	7	13	7
Cuando existen desacuerdos trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	0	6	5	16	6
Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	0	2	12	17	2
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	1	5	15	10	2
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	2	5	8	16	2
Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	2	27	1
La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	1	6	7	14	5
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	0	2	2	17	13
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	0	0	6	22	5
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	0	5	3	16	9
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	0	3	4	18	8

Fuente: Elaboración propia, ítems basados en la Encuesta de Cultura Organizacional de Haaland & Denison (1991) y la versión adaptada al castellano de Bonavia et al (2009).

Con respecto a los resultados obtenidos para cada ítem, se realizó una revisión de las medias resultantes de estos frente al grupo poblacional participante. Presentándose de la siguiente manera:

Tabla 3

Medias por cada ítem

Item	Media
1	3,94
2	4,00
3	4,12
4	3,00
5	3,21
6	3,33
7	3,58
8	3,67
9	3,58
10	3,21
11	3,33
12	3,76
13	3,48
14	4,21
15	3,97
16	3,88
17	3,94

Fuente: Elaboración propia.

Agrupando los ítems en cada una de los cuatro tipos de cultura y sistematizando las medias que representan a estas, se arrojan los siguientes resultados:

Tabla 4

Media por cada tipo de cultura

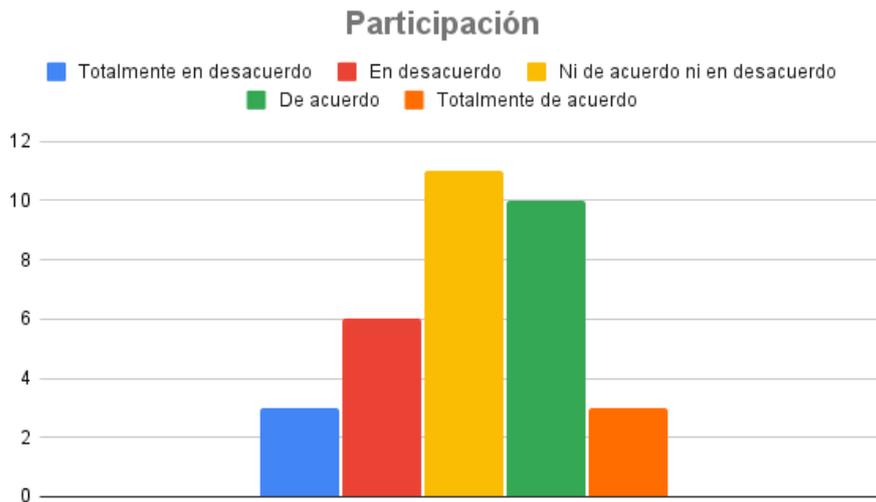
Tipo de Cultura	Media
Participación	3,77
Consistencia	3,47
Adaptabilidad	3,43
Misión	3,90

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar entonces que la media del grupo poblacional se dirige con mayor fuerza a representar un tipo de cultura de misión, lo cual sería coherente con la misión y visión empresarial que tiene un Contact Center cuya cultura generalmente está orientada al resultado.

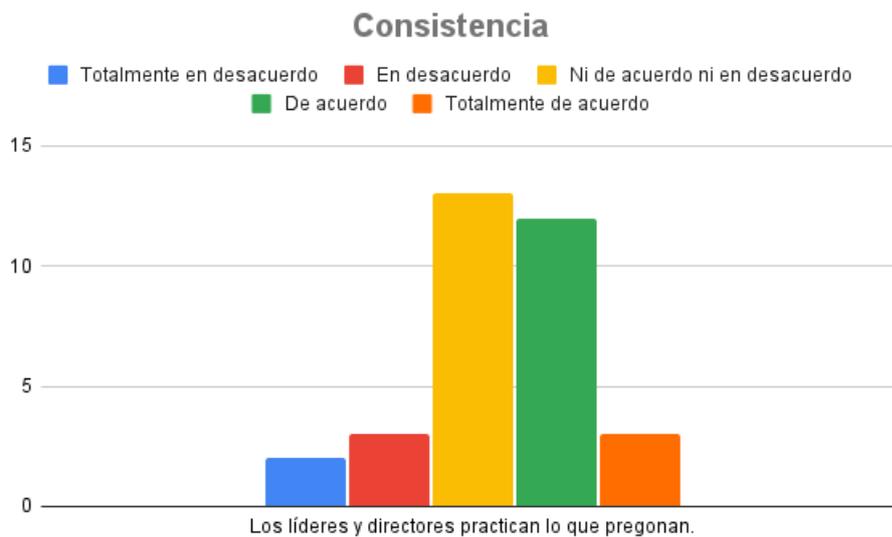
Analizando cada tipo de cultura, se encontró que existe un ítem en cada una de ellas con una mayor participación que aporta de forma positiva o negativa a cada subdimensión, e indica un mayor impacto en la percepción que tienen los trabajadores de la cultura en la que están inmersos.

Para la cultura de participación, se observa una mayor participación de colaboradores en el siguiente ítem que pertenece a la subdimensión de desarrollo de capacidades: *A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.*



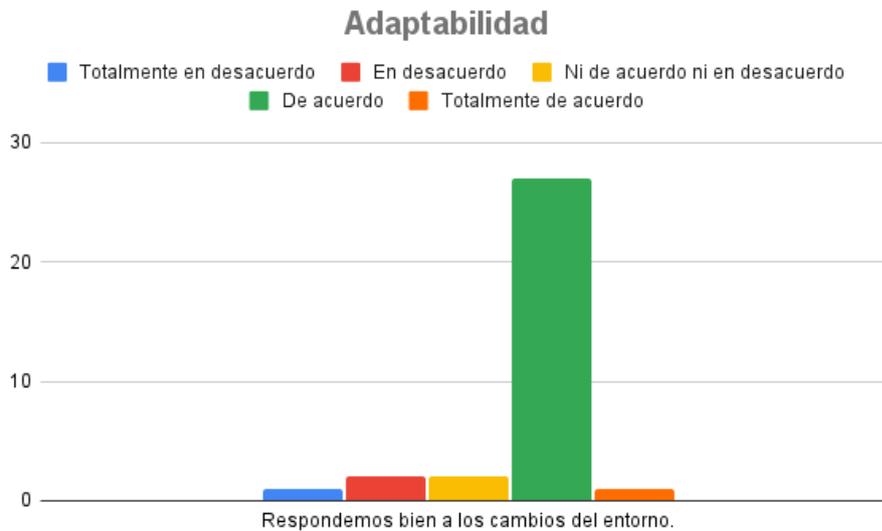
Fuente: Elaboración propia.

Para la cultura de consistencia, el ítem con mayor participación de la subdimensión valores centrales fue: *los líderes y directores practican lo que pregonan*.



Fuente: Elaboración propia.

Para la cultura de adaptabilidad el ítem con mayor impacto perteneciente a la subdimensión de orientación al cambio fue: *Respondemos bien a los cambios del entorno.*



Fuente: Elaboración propia.

Para la cultura de misión el ítem con mayor impacto perteneciente a la subdimensión dirección y propósitos estratégicos fue: *Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.*



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados nos permiten tener una visión más específica sobre la percepción de las variables de la cultura organizacional y sus subdimensiones en el Contact Center. Estas convergen en su mayoría con las características de la cultura de misión, ya que se destaca un foco en la estrategia organizacional, en cuanto a la dirección y liderazgo, a la adaptabilidad que se tiene frente a los cambios del entorno que pueden venir de modificaciones en la estrategia y a la importancia de la estrategia en sí de cara al futuro de la organización.

Una de las variables que destaca frente a las demás, es la representante de la cultura de participación, pues habla de cómo surgen problemas constantes porque los empleados sienten que no disponen de las habilidades necesarias para hacer su trabajo. Esto responde también a una cultura organizacional basada en el logro de objetivos y de productividad, ya que se espera un desempeño alto de los trabajadores, pero se levanta la atención sobre la posibilidad de que no se les dan los recursos necesarios para poder cumplir con lo que se les exige.

DISCUSIÓN

En el presente proyecto de desarrollo se examinó la contribución de la cultura organizacional de una empresa de Contact Center con la rotación de su personal, en la cual se abordaron los conceptos desde el modelo teórico de Denison (1995), quien propone cuatro tipos de cultura organizacional: participación, consistencia, adaptabilidad y misión, que están compuestos por doce subdimensiones. La organización estudiada cuenta con un direccionamiento estratégico enfocado en el cliente y en la consecución de objetivos para poder prestar un mejor servicio, lo cual es considerado como el éxito empresarial. Como Contact

Center, la organización considera su misión como la base del plan estratégico y esta comprende una serie de compromisos para lograr tener soluciones integrales basadas en la experiencia del cliente y así poder tener una garantía de éxito en la consecución de los objetivos de sus usuarios.

De acuerdo al modelo teórico de Denison (1995) y a la Encuesta de Cultura Organizacional abreviada que se implementó, se identificó que la cultura de misión tiene una predominancia en el Contact Center ya que su valoración media destaca frente a los demás tipos de cultura organizacional con un puntaje del 3,90. De acuerdo con la literatura, la cultura de misión cuenta con unos propósitos estratégicos claros, que guían la dirección de la empresa y dejan claro a sus miembros cómo pueden contribuir y dejar su marca en la industria, también se caracteriza por establecer objetivos y metas muy claras que provean una dirección determinada. Este tipo de organizaciones cuentan con una clara visión del futuro, la cual se apropia de los “core values” y atrapa las mentes y los corazones de quienes hacen parte de la institución para poderlos guiar hacia esa visión (Denison et al, 2006).

Estas características organizacionales por lo general pueden indicar mayor estabilidad y, por ende, más rentabilidad para la empresa que las reproduzca, sin embargo, la literatura también indica que cuando una organización se caracteriza por centralizar sus estrategias hacia el cumplimiento de metas, productividad, presión, alta competitividad individual y orientación a los resultados, se puede considerar promotora de un nivel de rotación más alto. Este tipo de organizaciones tienden a generar un ambiente de competitividad que provoca una poca estabilidad laboral, ya que los colaboradores comienzan sentir un bajo sentido de pertenencia y esto es lo que los lleva a abandonar la organización (Kerr & Slocum, 1987, 2005).

Por su parte Sheridan (1992) menciona que esta alta competitividad y orientación a resultados se relaciona directamente con elevados niveles de rotación en organizaciones que promueven dichos valores. El hecho de que exista una elevada orientación a los resultados y

mucha orientación por parte del direccionamiento estratégico, puede limitar el involucramiento, el apoyo y el compromiso de los miembros de la empresa (Denison, 1995); debido a que la misión organizacional ya está establecida y la implicación de los empleados en ella es mínima, pueden existir colaboradores que no se sienten comprometidos con la organización, y son estos quienes tienden a estar menos tiempo en ella.

Lo anterior permite profundizar en la comprensión de que todas las empresas, aunque estén predominadas por un tipo de cultura organizacional, también traen consigo características que son representativas de los otros tipos de cultura. Para el Contact Center en cuestión es evidente que predomina la cultura de tipo misión, que se caracteriza por la orientación al logro, control de costos, burocracia, responsabilidad, eficacia y que, a su vez, muestra una decadencia importante en la subdimensión *desarrollo de capacidades*, la cual hace parte del tipo de cultura de participación, pero que destacó por tener una valoración alta por parte del grupo poblacional encuestado, y que se observa como un obstáculo para el desarrollo de su labor. La falta de capacitación y desarrollo de habilidades pueden verse como parte de las frustraciones que implican laborar dentro de una cultura de este tipo, llegando a ser también un posible causante de los altos niveles de rotación en el Contact Center. Los dos tipos de cultura restantes, adaptabilidad y consistencia, también cuentan con ítems destacables que jugaron un papel importante en el entendimiento de la dinámica organizacional de la empresa objeto de estudio, volviendo la atención sobre el estilo de liderazgo que replica los core values de la estrategia para que su cumplimiento se haga de una manera más orgánica y los cambios que devienen de ella se puedan aceptar con facilidad.

Esto significa que las características que hacen una cultura organizacional lo que es, tienen un papel fundamental en mejorar la permanencia de los empleados en las organizaciones, lo cual en la actualidad es un desafío gracias al dinamismo del mercado laboral y a las

perspectivas frente a este de las nuevas generaciones. El reto para las organizaciones está en potenciar su cultura organizacional para cumplir con los resultados planteados según las metas estratégicas propuestas en su negocio, y que a su vez desarrollen, fidelicen y potencien su capital humano para que este se mantenga dentro de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos de este proyecto y en contraste con la teoría a continuación se formulan soluciones a partir del diagnóstico de la cultura organizacional, las cuales se presentan como recomendaciones prácticas que, a su vez, responden al desarrollo del objetivo específico número tres. Se considera pertinente que la organización implemente un plan de trabajo que permita movilizar la cultura que la representa y que es percibida por los colaboradores de primer nivel, esto con el fin de hacer de la cultura organizacional un aliado que contribuya a la permanencia del personal y logre posicionar a la organización de Contact Center dentro de la proyección que esta misma tiene.

Para ello se genera una propuesta de valor que conlleva una revisión previa del propósito y de la viabilidad de esta para implementarse en la organización, teniendo como principal foco el desarrollo del talento de los colaboradores y el incremento de su participación para poder contribuir a la duración del personal en la empresa, disminuyendo así de manera considerable la rotación de personal. Las recomendaciones están encaminadas en los siguientes ítems fundamentales: formación, participación, competitividad colaborativa e incentivos no salariales.

Tabla 5

Recomendaciones

	Estrategia - Ejecución - Herramientas
Desarrollo de competencias	<p>Poner a disposición de los colaboradores un plan de entrenamiento de habilidades en relación a la función que desarrollen.</p> <p>Sacar espacios dentro del horario laboral, para no afectar el balance vida-trabajo.</p> <p>Impulsar la estrategia por medio de convenios con plataformas y universidades.</p>
Habilidades blandas	<p>Ejecutar técnicas que permitan desarrollar habilidades blandas en comunicación, trabajo en equipo e inteligencia emocional.</p> <p>Realizar un despliegue desde las áreas administrativas, luego a ejecutivos y llegar a operadores.</p> <p>Hacer uso de talleres experienciales out - in door.</p>
Escuela de líderes	<p>Generar espacios en los que los líderes puedan formar otros líderes mediante lecciones aprendidas, capacitaciones y formaciones.</p> <p>Realizar un despliegue desde gerentes a coordinadores y capacitar a estos como formadores.</p> <p>Utilizar un syllabus que potencie los valores que potencian de manera positiva la cultura organizacional,</p>
Competitividad	<p>Fomentar desde las diferentes áreas una competitividad colaborativa con el fin de apuntarle a la misión y visión organizacional de una manera más participativa y agradable.</p> <p>Establecimientos de feedbacks constructivos constantes dentro de los equipos de trabajo, hacer un enfoque en la participación y reforzar una cultura del aprendizaje por medio del error realizando sesiones de lecciones aprendidas mensualmente.</p> <p>Utilización de herramientas de gamificación para reforzar una cultura del aprendizaje y de la participación.</p>
Participación e incentivos	<p>Darle a los cargos de niveles primarios un porcentaje más alto de participación en la toma de decisiones, escuchar sus aportes y análisis para tener una mayor implicación de estos en la organización.</p>

	<p>Utilizar herramientas tecnológicas para incentivar una mayor participación y comunicar a la organización cuando se tomen decisiones en las que sus miembros aportaron para incrementar la motivación al ver resultados tangibles.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Las limitaciones encontradas en el desarrollo del presente proyecto se identificaron en que la muestra poblacional no fue la totalidad de todos los empleados vinculados a la organización, pues solo se enfocó en el personal operativo y no se contó con áreas de mandos medios, líderes o directivos. Por otro lado, se abordó únicamente la perspectiva de Dan Denison para determinar los cuatro tipos de cultura sin contar con otros teóricos principales, lo cual puede traer barreras en la consideración de otros factores que pueden ser de relevancia para este estudio, y por último, se reconoce que las acciones recomendadas para la organización en cuestión se proponen de acuerdo a los resultados encontrados; sin embargo, no serán implementadas por parte de las autoras. Para futuras investigaciones se recomienda entonces abordar la incidencia de la cultura organizacional en otras variables que también son importantes en las organizaciones, tales como el modelo de negocio, el desempeño individual de sus miembros y la innovación en la cultura organizacional desde la investigación cuantitativa.

CONCLUSIONES

De este proyecto de desarrollo, se logra concluir que en la empresa de Contact Center de Colombia se identifica una cultura organizacional de tipo *misión*, la cual se caracteriza por tener un sentido de dirección y estrategia, y que está basada en la competitividad, la

consecución de objetivos y la exigencia, que a su vez no es proporcional al desarrollo profesional de sus trabajadores, lo cual quiere decir que aún no se ha desarrollado una cultura de la importancia de las capacidades, habilidades y recursos de los colaboradores para que puedan cumplir con aquello que se les demanda.

Se lograron observar varias características de este tipo de cultura organizacional en el grado de rotación de la organización para el grupo poblacional que hace parte del primer nivel de servicio como la presión, la alta competitividad y sentido de dirección, la baja participación o sensación de no ser tenidos en cuenta y el alto nivel de adaptabilidad del cual se debe disponer para responder a la estrategia cambiante del negocio para poder cumplir con los objetivos trazados; pues estos últimos son la manera de validación de un buen desempeño en la organización. Estos caracteres fueron encontrados en la literatura como contribuidores a los altos niveles de rotación en las organizaciones, lo cual fue coherente con los indicadores de rotación del Contact Center.

Las recomendaciones desarrolladas para la organización en cuestión, serán de utilidad para organizaciones futuras que encuentren un reconocimiento de identidad en la cultura organizacional de *misión*, con el fin de lograr de manera beneficiosa una mayor permanencia de sus colaboradores, sacando también el mayor potencial a las características representativas de esta cultura, comprendiendo que evaluar la relación entre cultura organizacional y rotación permitirá también a futuros estudios tener bases para la construcción de modelos que permitan retener a los colaboradores asociando su estrategia a su tipo de cultura organizacional.

Es fundamental que los Contact Centers reconozcan el reto que tienen al enfrentar el dinamismo del mercado laboral actual, ya que, al ser fuentes significativas de empleo para las nuevas generaciones que comienzan sus experiencias profesionales en este sector, tienen un impacto significativo en el desarrollo socioeconómico de sus trabajadores y del país que estos

conforman. Utilizar la cultura organizacional como partidario de buenas prácticas, sacando provecho de sus características para potenciar su capital humano, es el desafío de las organizaciones que se renuevan, innovan y prosperan en la actualidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonavia, T., Prado Gasco, V. J., & Barberá Tomás, D. (2009). METODOLOGÍA: Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(Número 4), 633–638. Recuperado a partir de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8833>

Fuchs, R. M. & Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, Vol.4(1): 41-60.

Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27. 162-186.

Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Pirámide. España.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1984). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. Harper & Row.

Ouchi, W. (1984). Teoría Z: ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés? Ediciones Orbis S.A

Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. European Journal of Marketing. Vol 31 No. 5/6 (356-365). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235264054_Relations_Between_Organizational_Culture_Identity_and_Image

Grueso, M. P. & Antón, M. C. (2011). PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL: COMPARACIÓN ENTRE MUESTRAS PROCEDENTES DE ESPAÑA Y COLOMBIA. Investigación y Desarrollo, 19(1), 42-63. Retrieved May 10, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612011000100006&lng=en&tlng=es.

Rueda, D.M. & Olivar, Y. (2021). Factores de riesgos laborales que inciden en la deserción laboral profundizado en un call center bilingüe de Bogotá. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. Recuperado de:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38765/2022RuedaDiego.pdf?sequence=>

6

Santamaria, D. A. (2015). Modelo de gestión para la retención de personal en call centers colombianos como factor clave de éxito. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13964>.

Mateus, J. A. (2017). Análisis de las Causas que Generan Rotación en el Call Center de Telebucaramanga. Universidad de Santander. Recuperado de: <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/1508/1/Analisis%20de%20las%20causas%20que%20generan%20rotacion%20en%20el%20call%20center%20de%20Telebucaramanga.pdf>

Valverde, M., Vidal-Suñé, A., Gorjup, M., Martí, N., Ryan, G. & Villarroya, M. (2007). El sector de los call centers en España: Funcionamiento, estrategias y prácticas de recursos humanos. España, Tarragona. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/260258407_El_sector_de_los_call_centers_en_Espana_Funcionamiento_estrategias_y_practicas_de_recursos_humanos

Dávila de León, María Celeste and Jiménez García, Gema (2014) Sentido de pertenencia, compromiso afectivo y probabilidad de continuar en el futuro en empleados que proporcionan servicios de contact center en España y en Perú. In Actas del XI Congreso Español de Sociología. Crisis y cambio: propuestas desde la Sociología. Universidad

Complutense de Madrid, Madrid, pp. 873-878. ISBN 978-84-697-0169-0. Recuperado de:
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/40590/>

Molina-Germán, J. O., Pérez-Melo, A. Y., & Lizárraga-Salazar, G. (2019). Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 36-43. Recuperado de:
<https://doi.org/10.29057/ess.v6i11.3739>

Paredes Niz, A. (2020). Factores que intervienen en ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla. Corporación Universidad de la Costa.

Garay, Rubén. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/40507812_La_cultura_organizacional_Un_potencia_l_activo_estrategico_desde_la_perspectiva_de_la_administracion

Gallo, Oscar & Gonzales-Miranda, Diego & Roman-Calderon, Juan & Cruz, Gustavo. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 31. 10.15446/innovar.v31n80.93669.

Gibson, J. W., Greenwood, R. A. & Murphy Jr., E. F. (2009) Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management* - Third Quarter. Volume 4, Number 3. Recuperado de: <https://clutejournals.com/index.php/JDM/article/view/4959/5051>

Dytchwald, K., Erickson, T.J. & Morison, R. (2006). *How to Beat the Coming Shortage of Skills And Talent*. Harvard Business School Press.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición. PEARSON EDUCACIÓN. México. ISBN: 978-607-442-098-2

González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*. N°5 (67-93). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045771>

Madero, S. M. (2020). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48 (124). Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf>

Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc., Publishers. London.

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N. & Santos Mejía, J. R. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. Asociación Latinoamericana de Sociología. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. [Article]. Organization Science, 6(2), 204-223.

Fondas, Nanette & Denison, Dan. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. The Academy of Management Review. 16. 203. 10.2307/258613.

John E. Sheridan, (1992). Organizational Culture and Employee Retention. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/256539>

Sanabria, F. G. (2015). Estudio de caso desde la experiencia de empresa, del sector del transporte, en el contact center: Crecimiento, retos y proyecciones de la industria de los call center en Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7318>.

Sheridan, J. E. (1992). ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE RETENTION. [Article]. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056. doi: 10.2307/256539.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Legis.

Cameron, K. S.; Freeman, S. J., 1991. "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness", en: *Research in Organizational Change and Development*, v. 5, p. 23-58.

Kerr, J., & Slocum, J. J. W. (1987). *Managing Corporate Culture Through Reward Systems*. [Article]. *Academy of Management Executive* (08963789), 1(2), 99-107. doi: 10.5465/ame.1987.4275817

Kerr, J., & Slocum, J. J. W. (2005). *Managing corporate culture through reward systems*. [Article]. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138. doi: 10.5465/ame.2005.19417915

ANEXOS

Anexo 1

Ítems de la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison adaptada al castellano

ITEMS
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar
32. Respondemos bien a los cambios del entorno
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar

- 54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados
- 55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo
- 56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro
- 57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo
- 58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*
- 59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros
- 60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo

Fuente: ADAPTACIÓN AL CASTELLANO Y ESTRUCTURA FACTORIAL DEL DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY. Bonavia, et al (2009).