

Factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención en Pymes en el Call Center Digitex, sede Manizales en el periodo de abril 2021- abril 2022

Trabajo de grado para obtener el título de especialista en gerencia del talento humano

Stefany Agudelo Parra - 1112793298

Yuliana Rivillas Maldonado - 1104707325

Sheryl Janiny Lozano Morales - 1054996074

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Cohorte 25

Universidad de Manizales

Manizales

Junio, 2022

Tabla de Contenido

1.	Referente conceptual.....	5
1.1.	Antecedentes.....	5
1.1.1.	Antecedentes a nivel nacional.....	5
1.1.2.	Antecedentes a nivel internacional.....	8
1.2.	Planteamiento del problema.....	10
1.3.	Pregunta problema.....	12
1.4.	Justificación.....	12
1.5.	Objetivos.....	14
1.5.1.	Objetivo general.....	14
1.5.2.	Objetivos específicos.....	14
2.	Referente teórico.....	14
2.1.	Marco teórico.....	14
2.1.1.	Recursos humanos.....	14
2.1.2.	Call center.....	15
2.1.3.	Rotación de personal.....	17
2.1.4.	Retención de personal.....	18
2.1.5.	Satisfacción laboral.....	19
2.1.6.	Salario.....	20
2.1.6.1.	Satisfacción económica	20
2.1.6.2.	Incentivos económicos.....	21
2.1.7.	Relación con los superiores.....	21
2.1.7.1.	Apoyo.....	22
2.1.7.2.	Buen trato.....	23
2.1.7.3.	Motivación.....	23
2.1.8.	Condiciones de trabajo.....	24

2.1.8.1. Infraestructura	24
2.1.8.2. Horarios flexibles.....	25
2.1.8.3. Material de trabajo.....	26
3. Referente Metodológico.....	26
3.1. Enfoque.....	26
3.2. Tipo de estudio.....	26
3.3. Población y muestra.....	27
3.4. Criterios de inclusión y exclusión.....	27
3.5. Técnica e instrumento de recolección de la información.....	27
3.5.1. Técnica.....	27
3.5.2. Instrumento.....	28
3.6. Variable.....	29
3.7. Plan de análisis de la información.....	31
4. Presentación y análisis de resultado.....	31
4.1. Encuesta.....	32
4.1.1. Salario.....	32
4.1.2. Relación con los superiores.....	34
4.1.3. Condiciones de trabajo.....	35
5. Discusión.....	38
6. Conclusión.....	41
6.1. Líneas de investigación.....	42
6.2. Limitaciones.....	42
7. Referencias.....	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de análisis encuesta.....	28
Tabla 2. Operacionalización de la variable.....	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Motivo de retiro.....	11
Figura 2. Porcentaje categoría salario.....	32
Figura 3. Porcentaje categoría relación con los superiores.....	36
Figura 4. Porcentaje categoría condiciones de trabajo.....	34

1. REFERENTE CONCEPTUAL

1.1. ANTECEDENTES

Para conocer los antecedentes de investigación, se realizó una recolección de información mediante 7 investigaciones de corte internacional, de México (2) y Perú (5) y 13 investigaciones de corte nacional.

1.1.1. ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL

A nivel nacional este tema que ha sido objeto de estudios por parte de pensadores e investigadores, en Colombia autores como Maldonado Pastor en 2016 investigó la alta rotación del personal técnico de una empresa de telecomunicaciones pública mediante la cuantificación de los costos incurridos en el personal que prematuramente abandona la empresa y el análisis de un escenario hipotético en el que este dinero fuera destinado a disminuir la rotación del personal técnico para luego comparar ambos escenarios financieramente. Encontrando evidencia de un importante salto de calidad entre los técnicos y auxiliares que permanecen más de cuatro meses en la compañía, y aquellos que no alcanzan a cumplir este periodo debido en gran parte a que el trabajo no cumple con sus expectativas.

Así mismo, Calderón, Parga y Betancourt en 2017 realizaron una investigación cualitativa bajo el método de estudio de caso para establecer las causas de la rotación de personal en el área comercial de la Tienda Falabella S.A. de Ibagué, Tolima donde concluyó que la desvinculación obedece a una combinación de causas relacionadas con la cultura organizacional, las políticas organizacionales y la motivación.

Por su parte, González Cárdenas et al. en 2017 identificó los motivos de retiro voluntario de los empleados de EULEN COLOMBIA S.A mediante la revisión de los formatos de entrevista de retiro ya diligenciados por el personal que renunció de manera voluntaria entre los meses de enero y agosto de 2016 encontrando como causas la falta de comunicación entre jefe y trabajador y el mal ambiente laboral que genera desinterés y frustración.

Por otro lado, Mateus Mateus en 2017 mediante un estudio de tipo cuantitativo descriptivo, determinó las variables económicas, laborales y de crecimiento profesional de 20 ex agentes de Call Center (Call Out) en la empresa Telebucaramanga que inciden en la rotación de personal, encontrando que el fallo en los incentivos, la presión por el cumplimiento de metas, favoritismo en el Call Center, los intereses de crecimiento profesional de los empleados son algunas de los factores que influyeron en la desvinculación.

Tiempo después, González Granados en 2018 analizó los factores que motivan la rotación de personal en áreas administrativas de Directv Colombia en la generación millennial, mediante una investigación mixta y el estudio de caso; donde encontró que entre los motivos principales de rotación que presenta la generación y se identifican salario, desarrollo personal y ambiente laboral y los sectores donde más se presentó fue broadband, marketing, finanzas y customer care.

De igual forma, Monsalve Lopera en 2019 mediante un modelo predictivo identificó los principales factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del sector Business Process Outsourcing- BPO de la ciudad de Medellín; observó que las variables edad, antigüedad y devengado son las que tienen mayor influencia sobre la intención de retiro. Así mismo, lo hacen por motivos relacionados con la terminación de estudios, el comienzo de prácticas y pasantías en otra organización y expectativa salarial.

Asimismo, Zúñiga Hernández y Marín Ramírez en 2020 buscaron caracterizar los motivadores de rotación del personal del área de operaciones de teleperformance Colombia a partir de la percepción de los involucrados en el proceso de operaciones, con el fin de identificar estrategias que permitan contribuir a su permanencia en la organización, encontrando que los principales caracterizadores de rotación, desde el punto de vista operativo, se encuentran la desconexión desde reclutamiento, ya que al menos el 25% de la

muestra indica que no hubo una expectativa clara sobre las condiciones y la labor contratada y la falta de capacitación.

Por su parte, Paredes Niz en 2020 mediante una metodología cuantitativa de tipo correlacional analizar los factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla, los resultados arrojados permitieron observar la relación existente entre factores como el cargo dentro de la empresa, edad del trabajador y tiempo laborando con las dimensiones del ausentismo y la rotación.

Por otro lado, Castro Barreto et al. en 2020 investigaron las principales razones que motivan e influyen en la alta rotación de personal en una campaña de Contact Center mediante entrevistas, encuestas y diarios de campo. Los datos analizados sugieren que la sobremotivación y la sobreprotección de los trabajadores puede resultar en consecuencias negativas respecto a su desempeño laboral, y así mismo ser un factor que contribuye a la alta rotación de personal.

Padilla en 2020 mediante la aplicación de encuestas de retiro a 62 empleados que abandonan sus labores en la empresa One Link, identificó que entre las principales causas por las que se presenta la rotación de personal son el clima organizacional y el crecimiento laboral. Así mismo, se encontró que factores como sobrecarga laboral, baja remuneración, inadecuada supervisión, condiciones de trabajo inadecuadas y horarios extensos de trabajo tienen influencia en el ausentismo.

Por su parte, Ibarra Salazar en 2021 mediante una revisión bibliográfica y teórica sobre el fenómeno de la rotación del personal en empresas colombianas del sector privado durante la cuarta revolución industrial identificó que al haber más rotación de personal en las organizaciones se genera un gasto extra, por lo tanto, cada uno de los gerentes y encargados administrativos necesitan la aplicación de estrategias en función de ahorrar costos innecesarios.

Bejarano Barbosa et al. en 2021 buscaron conocer de qué manera el ausentismo laboral y la rotación de personal afectan la calidad de vida laboral del área comercial de la empresa SOCOLTEC S.A. ubicada en la ciudad de Bogotá mediante la aplicación de un cuestionario adaptado a 15 empleados encontrando que el ausentismo y la rotación afectan la calidad de vida laboral de los trabajadores, lo cual evidencia falta de motivación e insatisfacción por parte de los mismos, llegando a establecerse el abandono de los puestos de trabajo en un comportamiento habitual y generalizado.

Finalmente, Velásquez Gaviria en 2021 con el objetivo de reducir la rotación de personal que se presenta en las etapas de formación, tanto en training como en nesting en la empresa Onelink para el área de Rappi planteó la estrategia de desarrollar conversatorios durante la etapa de capacitación generando un valor agregado a la formación y aumentando el sentido de pertenencia hacía la organización. Sin embargo, expresa que hay motivos que son muy fuertes y tienen más impacto a la hora de retirarse, problemas familiares, las condiciones laborales y la compensación económica.

1.1.2. ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL

Morales et al. en 2016 analizaron la rotación del personal en los Call Center de Mérida, Yucatán mediante una investigación de diseño transversal descriptivo y para la recolección de datos aplicó una entrevista semiestructurada a 120 empleados y una guía de entrevista a los gerentes de operaciones de tres empresas. Los resultados evidencian que el salario, la dirección, los estímulos morales y materiales y la motivación del personal en estas organizaciones son los factores principales que se relacionan con la rotación de personal.

Años más tarde, Trelles en 2019 estableció la relación que existe entre el clima laboral y la rotación de personal del área de operaciones en un call center del distrito del agustino, Perú para ello empleó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario a 153 empleados. Una vez recolectados los datos se evidencia que efectivamente sí existe una relación

significativa entre el clima laboral y la rotación de personas. Así mismo, encontró que la remuneración, la estructura organizacional, las relaciones sociales, el apoyo y la autonomía tienen niveles de relación con el retiro de los colaboradores.

De igual forma, Molina Gómez en 2019 determinó la relación del Engagement y el efecto Burnout en la intención de rotar del personal del Diario El Pueblo en Arequipa, Perú mediante la aplicación de instrumentos como Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Maslach Inventory General Survey (MBI-GS), y Cuestionario de Propensión al Abandono de la organización (PAO) a 90 colaboradores, los resultados evidencian que si existe una relación y que tanto el Engagement como el efecto Burnout son indicativos claros en la intención de rotación.

Por otra parte, Piña Pinedo en 2020 indago por las razones de renuncia consecutiva y el diagnóstico del problema de la rotación de personal de la empresa Starbucks, sede de Lima donde encontró que las causas por la cual se presenta rotación son, el mal liderazgo de la jefatura, los escasos reconocimientos por sus logros o por el trabajo que realizan, la falta de comunicación y confianza entre los empleados y el personal administrativo. Así mismo, halló que los colaboradores no duran en la empresa porque no se sienten cómodos en su lugar de trabajo y con el liderazgo de la empresa ya que, no existe un buen plan de desarrollo para los que quieren crecer en la compañía y por ende renuncian por mejores oportunidades.

Por su parte Bernabe del Pino en 2020 busco determinar si las categorías salario, condiciones de trabajo y socialización con el jefe influyen en la rotación de personal en una plataforma de un Call Center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019 mediante un cuestionario tipo Likert constituido por 15 ítems y aplicado a 30 colaboradores donde encontró que las causas que provocan dicha rotación son el salario y las condiciones de trabajo.

Por otro lado, Fabela Rodríguez y Melgoza Ramos en 2021 investigaron la relación entre el ambiente laboral y la rotación de los jóvenes millennials en las empresas de supermercado de ciudad Juárez mediante una encuesta a 390 trabajadores encontrando que el ambiente laboral no es el principal factor que causa la rotación de la generación y que laboran en supermercados o tiendas de autoservicio, en cambio la inconformidad con los sueldos, la inseguridad y exposición a asaltos violentos en las sucursales, o la falta de oportunidad de crecimiento, ocasiona que los empleados den prioridad a diversos factores antes que el ambiente laboral.

Por último, Chevez Mustto e Inga Cerda en 2021 describieron la rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el periodo 2016-2017 mediante la aplicación de una encuesta de tipo dicotómica a todo el personal que se desvinculó de la empresa; donde encontró que para el periodo de 2016 se obtuvo un promedio de 23% de rotación es decir 447 trabajadores desvinculados entre los motivos más resaltantes están despidos por cierre de campaña, mejoras en las comisiones y la falta de apoyo del supervisor. Para el año 2017 la medida fue 14% que equivale a 394 empleados desertores, las principales causas fueron incumplimiento de indicadores, por falta de apoyo del supervisor y mejora en las comisiones.

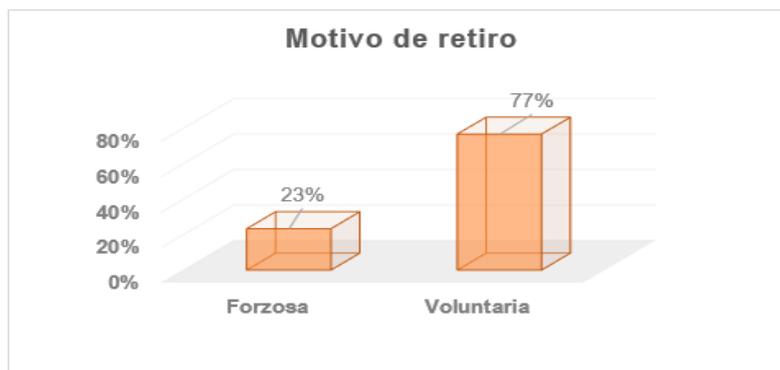
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas más frecuentes que se presenta en el sector económico y laboral es la estabilidad de su fuerza de trabajo la cual se ha visto disminuida y genera consecuencias negativas para las organizaciones prestadoras de servicios y que posteriormente se deba iniciar diferentes procesos de contratación para cubrir las vacantes en periodos cortos de tiempo, gastando dinero y recursos que podrían aprovecharse en crecimiento corporativo. Lo anterior se fundamenta en que los trabajadores renuncian a sus cargos por diferentes razones, según los antecedentes investigativos de Bernabe del Pino (2020) los factores que inciden en

la rotación del personal que labora en Call Center se encuentra el salario, la socialización con el jefe y las condiciones de trabajo.

En la actualidad esta problemática se ha estado presentando en el Call center Digitex en su sede La Patria de la ciudad de Manizales, la cual brinda atención telefónica al cliente y venta cruzada (ventas complementarias) a diferentes tipos de clientes. Para el periodo de abril de 2021 a abril de 2022 en esta central se ha evidenciado un aumento significativo del 77% en la rotación voluntaria del personal del área de atención a Pymes donde laboran 22 operadores encargados de la atención al cliente con venta cruzada (ventas complementarias) y gestión de correos en horarios rotativos dado que, renuncian a sus cargos por diferentes razones, las cuales se han estado convirtiendo en una dificultad para el área de recursos humanos ya que, la deserción del personal tiene consecuencias directas en la óptima prestación del servicio (ver figura 1).

Figura 1, Motivo de retiro.



Fuente: Área de atención a Pymes Call Center Digitex, sede Manizales.

La rotación de personal de atención a Pymes no solo se refleja en los gastos operativos, sino también en la carga laboral de los empleados ya que, deben hacer movimientos de turno o cubrir con horas extras para cumplir con el requerido de llamadas diarias que se tienen en la sección. Así mismo, una vez encontrado el candidato para cubrir la vacante se debe invertir en el proceso de inducción y capacitación.

Lo mencionados en los párrafos anteriores pone de manifiesto los resultados adversos tanto cuantitativos como cualitativos de la rotación de personal, los cuales pueden ser generados por una inadecuada gestión de retención de talento, desconexión entre organización-empleado, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

1.3. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes en el Call Center Digitex, sede Manizales en el periodo de abril 2021- abril 2022?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La rotación de personal en las empresas de Call Center es un panorama cada vez más reiterativo en las organizaciones que brindan servicios mediante la relación directa con las personas. Al existir la rotación de personal se ve afectada la estabilidad de la fuerza de trabajo ya que, todas las empresas tienen en su recurso humano la mayor herramienta para el normal desarrollo de su actividad económica y empresarial.

Al respecto Padilla (2020) menciona que uno de los principales problemas en todas las empresas es el retiro por cuenta del empleado o el retiro obligado por parte del empleador al trabajador, esto desencadena en resultados negativos para toda empresa ya que, se afecta de manera significativa la consecución de sus objetivos.

Al presentarse la rotación se debe iniciar un proceso de atracción, reclutamiento, selección y contratación para cubrir la vacante que va a ocupar ese puesto lo cual lleva a que la empresa tenga un retraso a nivel de desempeño, costos y tiempo que conlleva a capacitar un candidato ya que, debe pasar por una curva de aprendizaje, representando en algunas ocasiones desgaste para la compañía y afectación en el servicio.

Por consiguiente, para la dirección y el área de recursos humanos resulta necesario conocer las causas inherentes por las cuales los empleados deciden abandonar la compañía.

Mateus Mateus (2017) expresa que los trabajadores renuncian a sus cargos por diferentes razones, entre ellas, el inadecuado ambiente laboral, el trabajo que se vuelve rutinario y monótono, las pocas oportunidades de ascenso dentro de la empresa; o porque para la empresa los empleados no cumplen con las expectativas del cargo.

La aplicación de esta investigación será de utilidad para determinar dentro de la empresa los factores de rotación y cómo estos afectan su óptimo funcionamiento, favoreciendo la empresa y a los trabajadores ya que, al saber los motivos por los cuales se retiran se puede dar una solución en conjunto con el área de recursos humanos con el fin de disminuir los índices de rotación, aumentar la estabilidad laboral y el desempeño de los empleados.

Así mismo, genera valor teórico que puede contribuir como referencia a posteriores investigaciones. De igual manera, los resultados obtenidos pueden ser tomadas como base para futuros estudios llevados a cabo al interior de la organización en temas como retención y bienestar laboral entre otros.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes en el Call center Digitex, sede Manizales en el periodo abril 2021- abril 2022.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales.
- Medir la influencia de los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales.
- Determinar los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales.

2. REFERENTE TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen las definiciones teóricas de los tópicos necesarios para el desarrollo de la investigación. Así mismo, se desarrollan los conceptos de las categorías y subcategorías propuestas por Bernabe del Pino 2020 que inciden en la rotación de personal en los Call Center, estas son: salario, relación con los superiores y condiciones de trabajo; y las subcategorías satisfacción económica, incentivos económicos, apoyo, buen trato, motivación, infraestructura, horarios flexibles y material de trabajo.

2.1.1. RECURSOS HUMANOS

Acosta (2008) menciona que cuando se utiliza en singular el recurso humano, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización, es sinónimo de personal. En plural, recursos humanos, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa (Acosta, 2008, p.82). Esto incluye reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, prevención de riesgos laborales (PRL), evaluación del desempeño, beneficios sociales, planificación de la

plantilla, análisis de puestos de trabajo, y descripción y retribución del puesto de trabajo. (p.82).

López-Cabrales, Pérez-Luño, y Cabrera (2009) denominan recursos humanos como la función que se ocupa de seleccionar, contratar, retribuir, formar, motivar, y retener a los colaboradores de la organización, con un objetivo básico, alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, a través de las personas.

Por otro lado, Prieto Bejarano (2013) define recursos humanos como “conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector” (p.10).

Amador Sotomayor (2016) el recurso humano es “dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. Así mismo, lo considera como un activo invaluable que constituye una ventaja competitiva en el mundo empresarial” (p.28).

Armijos Mayon, Bermúdez Burgos y Mora Sánchez (2019) “conciben los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser vistos no como costos, sino como una inversión” (p.165).

2.1.2. CALL CENTER

Mehrotra (1997) define los call centers como cualquier grupo cuyo negocio principal es hablar por teléfono con clientes o prospectos.

Más adelante, Farné (2012) define un Call Center “como en una empresa constituida por un conjunto de recursos tecnológicos, cuya principal actividad es lograr la interacción y vinculación con clientes y potenciales clientes por medio de plataformas telefónicas integradas a herramientas informáticas” (p.2).

Por otro lado, para Torres Plus y López Jaramillo (2013) El Call Center “es una solución que se deriva del concepto de la Integración Computador-Teléfono (CTI, ComputerTelephoneIntegration), es decir la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que facilita el intercambio de información” (P.16).

Para Barrenechea y González (2016, p.p 10-11) “Un call center o centro de llamadas constituye un conjunto de recursos (personas y tecnologías) que permiten brindar un servicio telefónico. Existen diversas modalidades de call centers dependiendo del tipo y la forma de servicio que brindan” Los más comunes son:

- Inbound Call Center: también llamado centro de llamadas entrantes, estos manejan predominantemente o exclusivamente llamadas entrantes, iniciadas por el cliente.
- Outbound Call Center: o centro de llamadas salientes, son aquellos donde los agentes del call center realizan las llamadas a sus clientes o potenciales clientes.
- Blended Call Center: combina llamadas entrantes y salientes.
- Contact Center: son centros que utilizan las empresas para gestionar todo contacto con sus clientes a través de diversos medios de comunicación, como son el teléfono, email, mensajería instantánea, redes sociales, etc.

Finalmente, para García, Ceballos y Fernández (2018) Un call center “es un tipo de centro de servicio mediante el cual se gestionan las llamadas de entrada y salida de la organización” (p.98).

2.1.3. ROTACIÓN DE PERSONAL

Robbins (1998) menciona que la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede

eliminar, pero se puede minimizar sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difícil de reemplazar.

Galarza (2000) expresa que la rotación de personal: define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización.

Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007, p.119) “el concepto de rotación hace normalmente referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización” y se puede presentar de forma voluntaria (es originada como consecuencia de decisiones individuales) o involuntaria (es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte).

Años más tarde, Robbins, DeCenzo y Coulter (2013) definen la rotación de personal como el “retiro permanente, voluntario o involuntario de un empleado con respecto a una organización laboral” (p.223).

Orozco (2013) explica que la rotación es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual.

Bernabe del Pino (2020) plantea tres categorías con sus respectivas subcategorías: salario (satisfacción económica e incentivos económicos), socialización con el jefe (apoyo, buen trato y motivación) y condiciones de trabajo (infraestructura, horarios flexibles y material de trabajo) las cuales pueden influir en la rotación de personal en los Call Center.

2.1.4. RETENCIÓN DE PERSONAL

Para Browell, (2002) retener al personal significa mantenerlos en la planta, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia.

Prieto Bejarano (2013) define la retención como el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados (p.10).

Para Sandhya y Kumar (2014), la retención es la capacidad de retener empleados durante un período prolongado en una organización. Por lo tanto, la incapacidad de retener causa una rotación que es perjudicial para la supervivencia y la prosperidad de una organización.

Por otro lado, Espinoza Gómez y Marín Marín (2014) entienden la retención como la práctica con la cual una organización procura mantener el talento de las personas que trabajan para esta; esta práctica que guía a organizaciones de todo tipo es practicada ya sea por motivos metodológicos, o simplemente porque existe la necesidad y se calculan cualitativa o cuantitativamente los costos de que un empleado que conoce y aporta a la organización puede retirarse para una mejor oferta laboral en el mercado (p.31).

Para Evaristo Salas (2017) el tema de retención de las personas engloba todo un conjunto de cuestiones entre las cuales se ven las formas de administrar, las relaciones con los empleados, la seguridad e higiene, que a largo plazo se debe de reflejar en el modo de las actividades diarias de los trabajadores (p.28).

2.1.5. SATISFACCIÓN LABORAL

Locke (1976) la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.

Para Muchinsky (2000) es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” (p.238).

Mientras que, Bravo, Peiró y Rodríguez (2002) la definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo” (p.247).

Gómez García (2013) define la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (p.27).

Las corrientes teóricas que abordan y explican la satisfacción laboral y los diversos factores que la conforman son (Sabater Fernández, De Armas Bravo y Cabezas Medina, 2019, p.399):

La Escuela económico-física de Taylor, fundada a principios del siglo XX, enfatiza los factores físicos del trabajo para hacer más operativas y eficientes las diversas ejecuciones del mismo. La segunda corriente se encuentra vinculada a la Escuela de Relaciones humanas de mayo, de mediados del siglo XX, que plantea un enfoque más psicosocial, centrado en analizar la conducta de los sujetos, sitúa el énfasis en los aspectos relacionales con el ambiente y en cómo afecta en el rendimiento del trabajo dentro de las organizaciones donde lo desarrollan. Y, finalmente, la tercera corriente, denominada Escuela de Desarrollo por el trabajo, surgida también, en la segunda mitad del siglo XX, cuyo principal autor es Herzberg, presenta una clara aproximación con la psicología de Maslow y a su conocida teoría de las necesidades humanas, que enfatiza el papel de éstas en términos de higiene y motivación, y en la influencia de ambas en diversos aspectos del individuo como, a su vez, en las organizaciones donde trabajan.

La medición de la satisfacción laboral se puede realizar de forma unidimensional o multidimensional. La primera, evalúa la satisfacción como una actitud general hacia el

trabajo mediante una pregunta global al trabajador sobre su satisfacción en el trabajo. La segunda, en cambio, considera un conjunto de factores, que pueden ser medidos con el fin de calcular el nivel de satisfacción laboral del individuo (Navarro Astor, 2008, p.17).

2.1.6. SALARIO

De acuerdo al Decreto 2663 de 1950 el salario es la remuneración más directa que recibe el trabajador por la prestación personal de su servicio. Está constituido por el pago ordinario, fijo o variable y todo lo que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio que presta.

Desde el punto de vista propio del saber económico, el salario es un rédito o ingreso: el que corresponde al trabajador subordinado por la prestación de su trabajo; de modo semejante a como el “beneficio” es el rédito o ingreso peculiar del titular de una empresa (Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social, s.f.).

El salario o recompensa natural al trabajo, es solo una parte del valor generado con relación al volumen de producción o riqueza, una vez deducida la renta de la tierra y los beneficios del capital (Smith, 2020).

2.1.6.1. SATISFACCIÓN ECONÓMICA

Es la percepción generada por un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad. (Eden Springs, 2016).

De igual forma, se define como la retribución económica suficiente para que la persona pueda disfrutar de una buena calidad de vida (Kyocera, s.f.).

Es planteada el grado de conformidad que una persona siente respecto a la retribución que el trabajador percibe por su trabajo (Eden Springs, s.f.).

2.1.6.2. INCENTIVOS ECONÓMICOS

Lara Álvarez (2021) afirma que los incentivos tienen el objetivo de promover o estimular a los trabajadores hacia una meta o conducta determinada previamente, y que está alineada a los objetivos empresariales. Los incentivos pueden o no ser de tipo económico; como viajes, bonos, beneficios. Los incentivos pueden orientarse a una sola persona o a equipos. (p.53)

Asimismo, Taylor (1984) definió el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria (p.41).

Según (la EAE Business School, 2018 como se citó en García, 2020) los incentivos económicos son “Es la compensación económica que la empresa entrega al trabajador, de forma complementaria a su sueldo”. (p.20)

Para (Gorbaneff, Torres, y Cardona, 2009, como se citó en Town et al., 2004) el incentivo es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta (p. 73).

2.1.7. RELACIÓN CON LOS SUPERIORES

Según el V informe de la conferencia internacional del trabajo (2005) la relación de trabajo fue, y continúa siendo, el principal medio de que pueden servirse los trabajadores para acceder a los derechos y prestaciones asociadas con el empleo en el ámbito del derecho del trabajo y la seguridad social.

Para Trebilcock en 2012 el término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo (p.21.2).

Así mismo, expresa que los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, si bien éstas suelen denominarse “relaciones de empleo” (p.21.2).

2.1.7.1. APOYO

Thoits (1982) lo define como el grado en el que las necesidades sociales básicas de las personas son satisfechas a través de la interacción con los otros, entendiendo como necesidades básicas la afiliación, el afecto, la pertenencia, la identidad, la seguridad y la aprobación.

Según Lin (1986) el apoyo se definirse como el conjunto de provisiones expresivas o instrumentales, percibidas o recibidas, proporcionadas por la comunidad, las redes sociales y las relaciones íntimas y de confianza, y que pueden producirse en situaciones tanto cotidianas como de crisis a lo largo del ciclo vital.

Bowling (1991) por su parte, define el apoyo como el proceso interactivo en que el individuo consigue ayuda emocional, instrumental o económica de la red social en la que se encuentra.

2.1.7.2. BUEN TRATO

Para Roca González en 2010 el buen trato incluye además todos los estilos o formas de relacionarnos y comportarnos en esas relaciones, en la medida que promuevan el bienestar y garanticen una buena calidad de vida.

De la Hoz (2012) menciona que el buen trato se relaciona con la convivencia activa que promueve el desarrollo integral de hombres, mujeres y niños, en tanto somos diferentes, valiosos y contamos con deberes y derechos que se deben respetar.

2.1.7.3. MOTIVACIÓN

Para Arias y Heredia (2006) la motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento.

Según Flores, Abreu y Badii (2008) La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

García & Forero (2014) consideran la motivación laboral como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización.

Para Marín, Ruiz & Henao (2016) la motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales.

Por otro lado, Rivas y Perero (2018) mencionan que la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades (p.185).

2.1.8. CONDICIONES DE TRABAJO

(Castillo y Prieto, 2000, como se citó en Grisales Rodríguez, 2020) definen las condiciones laborales como todas aquellas características que giran en torno al trabajo desde la

perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas, por ello, esta condición no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino que también determinan los aspectos psíquicos.

Según el Ministerio de Protección Social (2010) las condiciones de trabajo como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

Por otro lado, para Abrajan Castro, Contreras Padilla y Montoya Ramírez, (2009) las condiciones de trabajo como los grados de carga laboral, jornadas de trabajo, relaciones con superiores y pares, claridad de objetivos y ejecución de los mismos, y, además, afirman que se deben incluir dentro de los planes de desarrollo, ya que debido a los grados de carga laboral en que se encuentre el personal se pueden exponer a un alto riesgo de deterioro de las condiciones y, por ende, rendimiento y satisfacción del mismo personal.

2.1.8.1. INFRAESTRUCTURA

Fay, Morrison, Andrés y Lora (2012) definen a la infraestructura como el conjunto de estructuras de ingeniería, equipos e instalaciones de larga vida útil, utilizados por los hogares y por los sectores productivos de la economía (p.6).

La International Recovery Platform (IRP) señala que la infraestructura puede ser definida, como las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemas necesarios para el buen funcionamiento de una sociedad y su economía (s.f, p. 2).

Según (Romero, 2002, como se citó en Martínez y Livingston, 2018) la infraestructura es el compuesto de bienes, que le dan las bases a la estructura productiva, además contribuye a mejorar las relaciones sociales, las actividades económicas individuales y colectivas, teniendo la característica de proveer servicios a múltiples usuarios como a la sociedad en general, dando el carácter de un bien público (p.27).

2.1.8.2. HORARIOS FLEXIBLES

Delgue (1993) expresa “por flexibilización laboral entenderemos la tendencia generalizada de modificar por vía autónoma o heterónoma las reglas jurídicas de la prestación de trabajo, con la finalidad de ajustar el factor trabajo a las nuevas exigencias del sistema de producción”

A juicio de Hoyos (1987) la flexibilización laboral consiste en: “la posibilidad de la empresa de contar con mecanismos jurídicos que le permitan ajustar su producción, empleo y condiciones de trabajo ante las fluctuaciones rápidas y continuas del sistema económico (demanda efectiva y diversificación de la misma, tasa de cambio, intereses bancarios, competencia internacional), las innovaciones tecnológicas y otros factores que demandan ajustes con celeridad”.

Según (Freud, como se citó en Hoyos, 1987), señala que la flexibilidad laboral tiene una segunda cara menos atractiva que la anterior, que implica la abolición de una serie de garantías brindadas tradicionalmente a los trabajadores frente a un empleador que goza de mayor poder en la relación contractual; lo que a su vez va a generar el debilitamiento de un derecho que ha perseguido introducir elementos de coordinación en una relación de subordinación.

2.1.8.3. MATERIAL DE TRABAJO

Guzmán y Guava (2021) define el trabajo material como un adiestramiento en la transformación de aquello de lo que disponemos (incluidas las herramientas) para resolver los dilemas de la vida diaria (p.179).

Los antropólogos (Sebastián Anzola, 2017 y Ana María Rodríguez, 2020 como se citó en Guzmán y Guava, 2021) mencionan que se ha enseñado que el trabajo material hace de un cierto modo a la gente: la tierra, sus elementos y las herramientas nos dan forma cuando llevamos la vida en su compañía. Solo acompañando el trabajo eventualmente seremos considerados personas.

Según Ofisillas (2020), define material de trabajo como las herramientas básicas

con la que los trabajadores podrán desempeñar sus funciones de una manera óptima y ahorrando el máximo tiempo posible.

Para los fines de la investigación mediremos la influencia de los factores de la rotación (salario, relación con los superiores y condiciones de trabajo) definidos en el presente marco teórico.

3. REFERENTE METODOLOGICO

3.1. ENFOQUE

La investigación presenta un enfoque cuantitativo dado que, “utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.p 4-7).

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Se llevará a cabo una investigación tipo descriptiva ya que, se pretende como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) “describir de manera amplia el fenómeno de estudio, como es y cómo se manifiesta” (p.92).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para esta investigación se tomó como población 22 personas, quienes son el total del personal operativo de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales.

La muestra de esta investigación es no probabilística ya que, como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (p.176).

Para los fines de esta investigación se tendrá en cuenta como unidad de trabajo a los 22 colaboradores operativos de atención a Pymes del Call Center ya que, es el área donde se viene presentando mayores índices de rotación en el periodo de abril 2021 a abril 2022.

3.4. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Los criterios de inclusión que se tuvieron en cuenta fueron: personal de nivel operativo y que laboren en el área de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales. Se excluyeron de la investigación aquellos sujetos que pertenecen a los niveles estratégicos y tácticos, así como los que no laboran en atención a Pymes.

3.5. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1. TÉCNICA

Para la recolección de información se hará uso de la siguiente técnica:

- Encuesta con escala de Likert

La encuesta es un procedimiento que permite según Grasso (2006) “explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” (p. 13). El objetivo de utilizar esta técnica es que permite obtener datos de manera más sistemática y hace posible el registro detallado de los datos.

La escala Likert es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular (Luna, 2007).

3.5.2. INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de información utilizado es una adaptación de la encuesta empleada por Bernabe del Pino en su estudio del año 2020:

- Guía de aplicación encuesta con escala likert a personal operativo de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales.

Las categorías a tener en cuenta para la elaboración de la encuesta con escala likert se adapta del estudio realizado por Bernabe del Pino en 2020 (p.34), estas se presentan en la tabla 1, así como las preguntas de acuerdo a cada una de ellas.

Tabla 1, Categorías de análisis encuesta.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
Salario	Satisfacción económica	P1, P2 Y P4
	Incentivos económicos	P3 Y P5
Relación con los superiores	Apoyo	P6, P8 Y P10
	Buen trato	P7
	Motivación	P9
Condiciones de trabajo	Infraestructura	P11
	Horarios flexibles	P12 Y P14
	Material de trabajo	P13 Y P15

Fuente: adaptado de Bernabe del Pino (2020).

La encuesta con escala likert está diseñada en google formularios y fue enviada a través del correo electrónico a los 22 colaboradores operativos de atención a Pymes del Call Center Digitex, Sede Manizales.

La encuesta con escala likert está compuesta por 15 preguntas en relación al salario, la relación con los superiores y las condiciones de trabajo, las cuales proporcionan la información indispensable para cumplir con los objetivos de investigación.

Es importante mencionar que se realizó una prueba piloto a 4 operarios de atención a pymes de Call Center Digitex, sede Manizales para la detección de posibles errores en el instrumento.

3.6. VARIABLE

La variable que se ha considerado en la investigación es la rotación de personal, su definición a través de cuadro de operacionalización se presenta en la tabla 2.

Tabla 2, operacionalización de variable.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Categorías	Subcategorías	Rango
Rotación de personal	“El concepto de rotación hace normalmente referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización” y se puede presentar de forma voluntaria (es originada como consecuencia de decisiones individuales) o involuntaria (es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte)” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler 2007, p.119).	La variable cuenta con tres dimensiones que serán medidas a través de la aplicación de la encuesta con escala likert.	Salario (ítems 1, 2, 3, 4, 5)	Satisfacción económica	Nunca= 1 Casi nunca=2 A veces =3 Casi siempre=4 Siempre=5
				Incentivos económicos	
			Relación con superiores (ítems 6, 7, 8, 9, 10)	Apoyo	
				Buen trato	
			Condiciones de trabajo ítems (11, 12, 13, 14, 15)	Infraestructura	
				Horarios flexibles	
	Material de trabajo				

Fuente: Adaptado de Bernabe del Pino (2020).

A continuación, se exponen las preguntas correspondientes a cada categoría:

Categoría salario

1. El salario es un factor influyente para retirarse del Call Center.
2. Las fechas de pago son puntuales.
3. Estoy satisfecho (a) con el sistema de bonificaciones.
4. Estoy satisfecho (a) con mi sueldo en relación con el mercado laboral.
5. La empresa incentiva económicamente al personal.

Categoría relación con los superiores

6. Siento el apoyo de mi supervisor en alguna situación personal.
7. Mi supervisor tiene un trato justo con todos los colaboradores, distribuyendo el trabajo de manera equitativa y apropiada.
8. Mi supervisor demuestra aprecio y/o interés por el bienestar de sus colaboradores.
9. El supervisor brinda motivación para el desempeño de los colaboradores.
10. Las indicaciones del supervisor son fáciles de entender.

Categoría condiciones de trabajo

11. Me siento seguro (a) con la infraestructura de la empresa.
12. Los horarios de trabajo son flexibles.
13. Tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.
14. Se siente cómodo (a) con su horario de trabajo.
15. Tengo la información necesaria para realizar mis funciones.

3.7. PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se utilizará para organizar y analizar los datos el programa Excel versión 2016. Donde se condensaron las respuestas obtenidas de los participantes. Seguidamente, esta información se analizará por subcategorías, una vez se obtenga el análisis por cada grupo se realizará el estudio por cada categoría y los datos obtenidos serán presentada por medio de un gráfico de barras.

4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Los datos que hemos utilizado proceden de las respuestas recibidas de la encuesta. Es importante mencionar que los resultados son presentados de forma cualitativa y cuantitativamente.

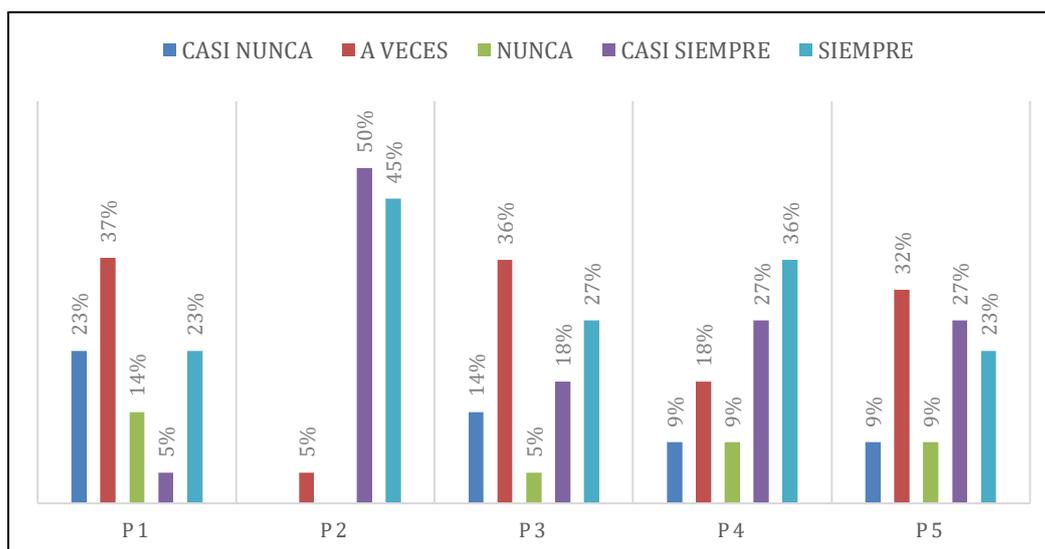
4.1. ENCUESTA

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal operativo de atención en pymes en el Call Center Digitex, sede Manizales, la información está dividida en las categorías de análisis y sus respectivas subcategorías.

4.1.1. SALARIO

En la categoría salario se encontró los siguientes resultados según sus subcategorías:

Figura 2. Porcentajes categoría salario.



- **Satisfacción económica**

Desde esta subcategoría se logra evidenciar que para los operarios de atención a Pymes el salario no es un factor influyente para retirarse de sus labores dentro del Call Center lo que permite sustentar que la remuneración económica no afecta el desarrollo de sus funciones y se considera una estrategia de compromiso una estrategia de compromiso con la compañía.

Por otro lado, se pudo observar que las fechas de pago son puntuales lo cual es significativo para los colaboradores ya que, se ve reflejado la responsabilidad de la empresa, el cumplimiento de los contratos e interés por el bienestar personal o satisfacción de las necesidades básicas, no solo de sus empleados si no de sus familias.

Finalmente, en esta subcategoría se encontró que los participantes consideran estar satisfecho (a) con su sueldo en relación con otros Call Center, lo que supondría que la empresa ofrece salarios o condiciones salariales superiores, generando de este modo una percepción de estabilidad laboral.

- **Incentivos económicos**

Desde esta subcategoría se logra evidenciar que los participantes se encuentran satisfechos (a) con el sistema de bonificaciones ofrecido por la empresa lo cual, aumenta la motivación e incrementa el rendimiento de los empleados sobre el cumplimiento de indicadores, elaboración de actividades asignadas y alcance de las metas estipuladas ya que, reciben la remuneración que los impulsa a mejorar en cuanto a producción.

En cuanto a la categoría de salario, en el estudio de campo realizado, se visualiza que para la población estudio este no es un factor predominante para retirarse del Call Center dado que, los colaboradores reconocen que cuentan con un salario justo, acorde a las labores desempeñadas y las fechas de pago son puntuales, denotando el cumplimiento por parte de la empresa. Asimismo, los incentivos y bonificaciones económicas, son las esperadas por la

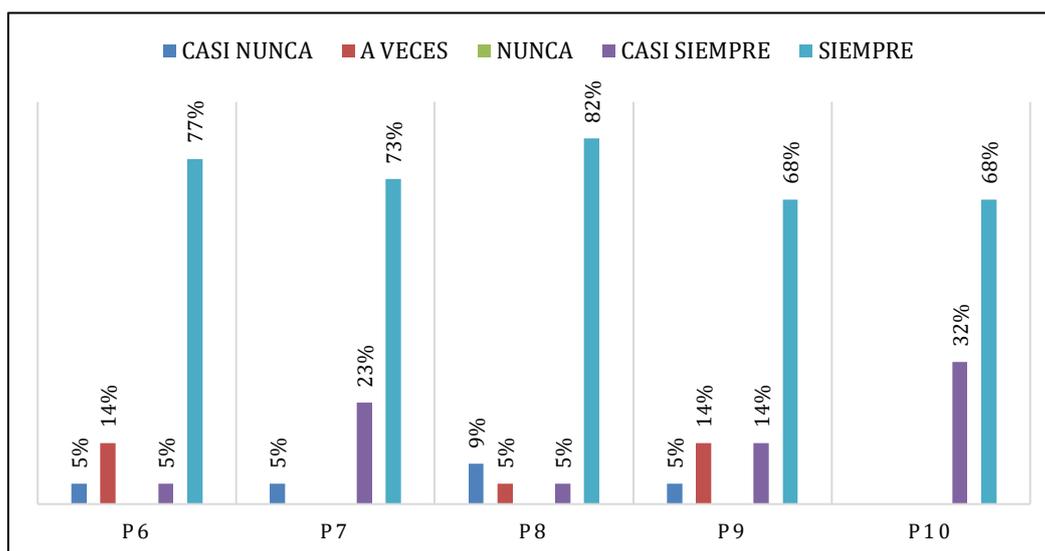
población de estudio ya que, cuentan con los estímulos deseados y necesarios para el cumplimiento de indicadores y son reconocidos por su desempeño durante las campañas.

En relación con la categoría salario y los resultados obtenidos en las subcategorías satisfacción económica e incentivos económicos se pone de manifiesto que no son factores para retirarse del Call Center dado que, los encuestados consideran que dentro de la compañía se tienen condiciones salariales optimas que generan un bienestar económico.

4.1.2. RELACIÓN CON LOS SUPERIORES

En la categoría relación con los superiores se encontró los siguientes resultados según sus subcategorías:

Figura 3, Porcentajes categoría relación con los superiores



- **Apoyo**

En esta subcategoría, se evidencia que los analistas tienen apoyo por parte del supervisor en las labores que estos desarrollan, se podría inferir que el acompañamiento y la comunicación son fundamentales para el trabajo en equipo y la obtención de resultados.

Por otro lado, en esta subcategoría se expone que por parte del supervisor siempre existe interés por el bienestar del colaborador y empatía por las situaciones que este viviendo, generando motivación y seguridad al momento de ejercer las tareas encomendadas.

Por último, se evidencia que los supervisores siempre brindan información clara y concisa al momento de comunicarla a sus operadores, lo que influye en que los resultados obtenidos sean los deseados para ambas partes.

- **Buen trato**

En esta subcategoría, se evidencia que el supervisor es equitativo al momento de distribuir el trabajo con los colaboradores sin generar sobrecargas, acorde con la experiencia y conocimiento adquirido por cada uno, esto permite que se pueda desempeñar a cabalidad y de manera satisfactoria las funciones que son asignadas y no tener inconvenientes al momento de cumplirlas.

- **Motivación**

En esta subcategoría se denota que el supervisor incita a su equipo de trabajo al cumplimiento de los resultados, reconociendo los logros de forma personalizada a sus empleados, fomentando el buen clima laboral y la motivación de los trabajadores.

En cuanto a la categoría de relación con los superiores, en el estudio de campo realizado, se visualiza que para la población este no es un factor influyente para retirarse del Call Center ya que, el supervisor tiene buen trato, motiva, distribuye equitativamente el trabajo, apoya, demuestra interés y da las indicaciones de manera clara y concisa, permitiendo que la comunicación sea lo esencial para la obtención de los resultados en la campaña y no tengan que buscar mejores ofertas laborales.

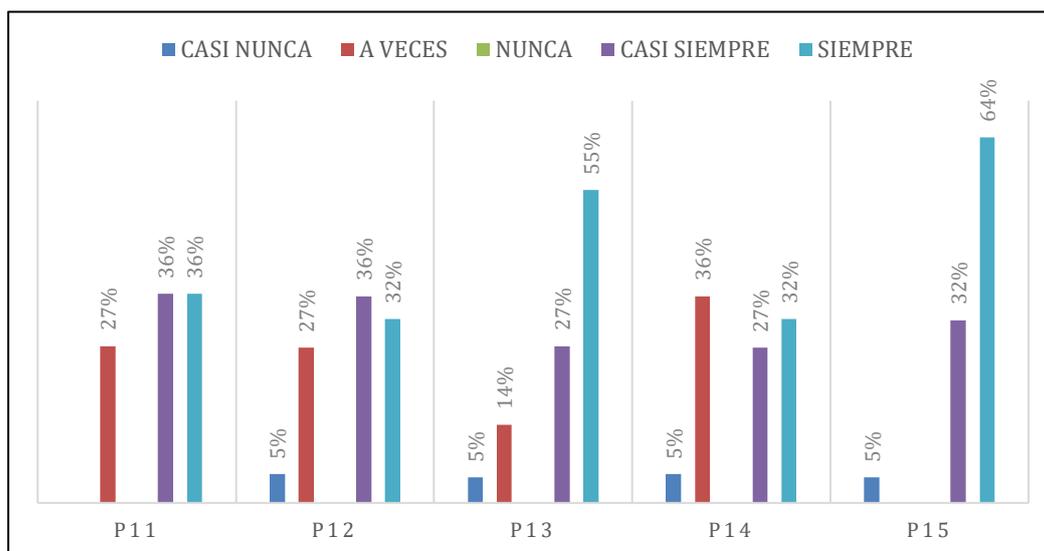
En relación con la categoría relación con los superiores y los resultados obtenidos en las subcategorías apoyo, buen trato y motivación se pone de manifiesto que no son factores

para retirarse del Call Center dado que, los encuestados consideran que dentro de la compañía se tienen relaciones saludables con los superiores, quienes a su vez motiva e incentivan a los operarios para crecer a nivel profesional y personal dentro y fuera de la compañía.

4.1.3. CONDICIONES DE TRABAJO

En la categoría condiciones de trabajo se encontró los siguientes resultados según sus subcategorías:

Figura 4, Porcentajes categoría condiciones de trabajo



- **Infraestructura**

Desde esta subcategoría se logra evidenciar que la población de estudio se siente seguro (a) con la infraestructura de la empresa, lo que influye en que los colaboradores perciban un ambiente cómodo, un lugar tranquilo y protegido, confiando que en el espacio en donde se encuentran están bajo condiciones óptimas para desempeñar sus actividades laborales y con ello, se motiven a realizarlas de forma más eficiente, permitiendo avanzar en el cumplimiento de sus metas.

- **Horarios flexibles**

En esta subcategoría la población estima que los horarios de trabajo son flexibles, lo que les da la posibilidad de tener un equilibrio entre la vida laboral y la personal, dedicando así tiempo para el crecimiento o formación profesional, a más espacios de esparcimiento y lo que se podría pensar que es más relevante, es que pueden trabajar al ritmo que sus facultades se lo permitan y tomar descansos cuando los requieran, siempre y cuando logren los indicadores planteados.

Así mismo, la población evidencia sentirse cómodo (a) con su horario de trabajo, ya que, al adaptarse al tiempo laboral estipulado, facilita tener mayor atención, desempeño y entrega en sus actividades ya que, esto les permite establecer más tiempo de calidad con sus familias y con ellos mismos, sobre todo al lograr completamente la desconexión de sus funciones al terminar su jornada laboral.

- **Material de trabajo**

En esta subcategoría la población considera que tienen las herramientas necesarias para realizar sus labores, por lo que no verían la necesidad de recurrir a otros lugares para cumplir con sus funciones, ni tendrían retrasos en las entregas por falta de implementos, lo que incentiva el cumplimiento de los indicadores y aumenta la motivación por el trabajo.

Por otro lado, la población estima que cuenta con la información necesaria para realizar sus funciones lo que permite que haya mayor conocimiento y acceso frente a lo que puede ofrecer la empresa y no tengan que acudir a investigaciones que podrían entorpecer las funciones o cometer errores con los alcances de la organización.

En cuanto a la categoría de condiciones de trabajo, en el estudio de campo realizado, se visualiza que para la población este no es un factor influyente para retirarse del Call center, ya que cuentan con la infraestructura física, las herramientas y la información para llevar a cabalidad sus funciones y alcanzar los respectivos indicadores. Así mismo, los horarios en los que laboran y la flexibilidad de los mismos, les permite tener un equilibrio con su vida personal y poder superarse.

En relación con la categoría condiciones de trabajo y los resultados obtenidos en las subcategorías infraestructura, horarios flexibles y material de trabajo se pone de manifiesto que no son factores para retirarse del Call Center dado que, los encuestados consideran que dentro de la compañía se dan adecuadas condiciones de trabajo lo que permite poder desarrollar de forma eficiente sus labores.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en cuanto a la categoría de salario ponen de manifiesto que este no es un factor determinante para retirarse del Call center Digitex, lo que diverge con los hallazgos obtenidos por Monsalve Lopera en 2019 mediante un modelo predictivo donde indica que el salario devengado es un factor significativo para renunciar a sus labores.

Así mismo, los hallazgos alcanzados por Mateus Mateus en 2017 mediante un estudio cuantitativo descriptivo donde encontró que el fallo en los incentivos económicos son un factor significativo para renunciar al Call Center se opone a la percepción que tienen los operarios de atención a Pymes del Call Center Digitex sobre el estímulo y el reconocimiento económico por el cumplimiento de indicadores y el desempeño durante las campañas ya que, estos juegan un papel determinante para continuar con sus labores lo que se evidencia como un factor protector.

En cuanto, los hallazgos de Chevez Mustto e Inga Cerda en 2021 se relacionan con el resultado obtenido en la subcategoría de incentivos económicos ya que, ambos evidencian la influencia de las comisiones por cumplimiento de indicadores para la permanencia o renuncia al Call Center.

Por otro lado, siguiendo la afirmación de Lara (2021, p. 53) sobre que los “incentivos tienen el objetivo de promover o estimular a los trabajadores hacia una meta o conducta determinada previamente, y que está alineada a los objetivos empresariales” y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la subcategoría de incentivos económicos se pone de

manifiesto la influencia de este tipo de estímulos para la permanencia en los puestos de trabajo.

En cuanto a la categoría de relación con superiores los hallazgos obtenidos evidencian que este no es un factor decisivo para renunciar al Call Center Digitex, lo que diverge con lo expuesto por González Cárdenas et al. en 2017 mediante la revisión de los formatos de entrevista de retiro donde encontraron que la falta de comunicación entre jefe y trabajador y el mal ambiente laborales influyente para desertar a sus labores.

De igual forma, se diverge con los hallazgos de Padilla en 2020 quien mediante la aplicación de encuestas de retiro encontró que factores como sobrecarga laboral y la inadecuada supervisión tienen influencia en la rotación dado que, los resultados de la investigación evidencian que los operarios de atención a Pymes sienten apoyo, motivación y trato igualitario por parte de sus superiores.

Así mismo, lo expresado por los operarios de atención a Pymes en cuanto a la categoría de relación con los superiores y las subcategorías apoyo, buen trato y motivación se contraponen a los resultados obtenidos por Morales et al. (2016) en su investigación descriptiva donde se evidencia que la dirección y la motivación del personal son factores que se relacionan con la rotación de personal ya que, dentro del Call Center Digitex, los colaboradores se sienten motivados y con la guía adecuada para desempeñar sus cargos.

De igual forma, Piña Pinedo en 2020 encontró que los escasos reconocimientos por el trabajo y la falta de comunicación y confianza entre los empleados y el personal administrativo son las causas por las que se presenta la rotación, lo cual se contraponen a lo expresado por los operarios encuestados dado que, en el Call Center Digitex, se cuenta con buenas relaciones laborales, así como con los incentivos económicos y emocionales para exaltar el cumplimiento de las campañas.

Por otro lado, siguiendo lo mencionado por Rivas y Perero (2018, p.185) sobre que “la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y

el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la subcategoría de motivación se evidencia que los operarios de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales valoran la motivación brindada por sus superiores lo que genera estabilidad laboral.

Respecto a la categoría de condiciones de trabajo se evidencia que este no es un factor determinante para retirarse del Call center Digitex, lo que diverge con los hallazgos obtenidos por Bernabe del Pino en 2020 quien determino que entre los principales factores que influyen para renunciar a su trabajo se encuentran las condiciones laborales que se dan dentro de estas compañías. Así mismo, Padilla en 2020 identificó que las condiciones de trabajo inadecuadas y los horarios extensos son las principales causas por las que se presenta la rotación de personal en el Call Center. Las anteriores discrepancias se presentan ya que, la población encuestada manifestó que los horarios son flexibles y que cuentan con la información y las herramientas necesarias y suficientes para realizar sus funciones lo que genera estabilidad con la compañía.

Por otro lado, según el Ministerio de Protección Social (2010) las condiciones de trabajo son aquellas “características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo” y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la categoría condiciones de trabajo se pone de manifiesto que dentro del Call Center Digitex, sede Manizales los operarios de atención a Pymes cuentan con un entorno laboral adecuado lo que genera permanencia en sus lugares de trabajo.

De acuerdo con el objetivo de identificar los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes del Call Center Digitex se logra evidenciar que la categoría salario, relación con los superiores y condiciones de trabajo no son elementos influyentes para renunciar a la empresa. Esto se debe a que en la encuesta aplicada ninguna categoría y subcategoría tuvo mayor incidencia.

6. CONCLUSIÓN

Dado que, en la discusión no se evidencio que las categorías de salario, relación con los superiores y condiciones de trabajo sean factores determinantes para retirarse del Call Center Digitex, se concluye que el tener un salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, horarios flexibles, todas las herramientas e información para realizar las labores, superiores que motivan y ayudan al crecimiento laboral garantiza la permanencia dentro de la compañía.

Por otro lado, en relación con el objetivo de determinar los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes en el Call center Digitex, sede Manizales en el periodo 2021-2022 y la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que inciden en la intención de retiro del personal operativo de atención a Pymes en el Call Center Digitex, sede Manizales en el periodo de abril 2021 - abril 2022? se concluye que, los resultados obtenidos con la encuesta aplicada determinan que las categorías mencionadas no influyen en la decisión para retirarse del Call Center Digitex; por el contrario, se evidencian como factores protectores para continuar vinculados a la empresa.

Los resultados ponen de manifiesto que dentro del Call Center Digitex, sede Manizales en el periodo de abril 2021 – abril 2022 los factores que influyeron en la decisión de retirarse de la compañía no están ligados a las condiciones salariales y de trabajo como tampoco a la relación con los superiores. Lo que indicaría que aquellas causas podrían estar inmersas en el clima laboral, en los riesgos psicosociales, en los feedback, en la productividad, en la satisfacción de necesidades de la generación.

Así mismo, los resultados exponen que el instrumento utilizado en la investigación no abarco las suficientes dimensiones para la identificación de los factores de rotación en el área de atención a Pymes del Call Center Digitex, sede Manizales.

Así pues, el trabajo de investigación que se ha desarrollado en el Call Center Digitex, sede Manizales pretende contribuir e impulsar a estudios teóricos y empíricos sobre la rotación, su diagnóstico, sus implicaciones y los factores que influyen en este para avanzar en cómo prevenirlo y la identificación de estrategias que permitan contribuir a su permanencia en la organización.

6.1. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se plantean algunas líneas de investigación que a partir del trabajo desarrollado se podrían profundizar:

- Implicaciones de la rotación de personal en el ambiente laboral.
- Los factores que pueden influir en la rotación de personal, teniendo en cuenta que las categorías estudiadas no hacen parte de este grupo.
- Estrategias para reducir la rotación de personal.

6.2. LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se exponen las siguientes:

- Por los horarios en que laboran los operarios de atención a Pymes no fue posible la aplicación de la encuesta de manera presencial, razón por la cual esta tuvo que ser mediada por las tic.
- Al realizar la encuesta mediada por las tic no se pudo establecer una comunicación directa donde se pudieran resolver las dudas a la hora de diligenciar el instrumento.
- La información obtenida en la encuesta es superficial ya que, no se indago a profundidad sobre los factores de rotación.
- No se proporcionó el espacio en que los participantes expresaran su perspectiva de manera más libre sin limitarse a las opciones de respuesta.
- Los sesgos que se presentan cuando se analiza información de tipo perceptual.

7. REFERENCIAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana. *Observatorio laboral Revista venezolana*, 1(2), 79-100.
- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-
- Amador Sotomayor, A. (2016). Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional. Universidad de Nuevo León.
<http://eprints.uanl.mx/id/eprint/13425>
- Arias, L., & Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos para obtener un alto desempeño. México. Sexta edición. Editorial Trillas.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Barrenechea, M., & González, G. (2016). Optimización del número de operadores de un Call Center [Tesis de grado, Universidad de la República].
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22589/1/M-CD4593.pdf>
- Bejarano Barbosa, A. C., Castellanos Ayala, C. J., Colmenares García, I. P., & Peña Plazas, J. P. (2021). Ausentismo laboral y rotación de personal, factores que afectan la calidad de vida laboral del área comercial de la empresa Socoltec SA ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia [Tesis de grado, Institución

Universitaria Politécnico Grancolombiano]

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2966/Ausentismo%20laboral%20y%20rotacion%20de%20personal%2c%20factores%20que%20afectan%20la%20calidad%20de%20vida%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bernabe del Pino, J. M. S. (2020). La rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019[Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25472/Bernabe%20del%20Pino%2c%20Jhoan%20Marina%20Schirley.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bowling, A. (1991). Social support and social networks: their relationship to the successful and unsuccessful survival of elderly people in the community. An analysis of concepts and a review of the evidence. *Family practice*, 8(1), 68-83.

Bravo, M; Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2002): “Satisfacción laboral”, en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su contexto., Madrid: Síntesis. pp. 343-394.

Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Calderon, C. H. C., Parga, M. A. R., & Betancourt, M. T. L. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA*, 7(1), 58-66.

Castro Barreto, X. A., López Pulido, L. N., González Avendaño, D., & Hernández Fonseca, L. F. (2020). Causas e impacto de la rotación de personal en una

campana de Teleperformance [Tesis de grado, Universidad Piloto de Colombia
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8144/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Chevez Mustto, R. A., & Inga Cerda, L. K. (2021). Rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el período 2016-2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26981/Chevez%20Mustto%20Rony%20Armando%20-%20Inga%20Cerde%20Lady%20Kelly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De la Hoz, F. J. V. (2012). Buentrato. Su relación con la inteligencia emocional y la convivencia escolar. *Educación y humanismo*, 14(23), 37-46.

Delgue, J. R. (1993). Flexibilización: ¿desregulación o adaptación del derecho del trabajo? *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas*, 87.

Decreto 2663 [con fuerza de ley] Sobre Código Sustantivo del Trabajo. 5 de agosto de 1950. D.O. No. 27.407

Dolan, S. L., Valle, R. C., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2007). La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. *McGRAW-HILL*, Tercera edición, España.

Eden Springs (12 de febrero de 2016) *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>

Espinosa Gómez, L. E., & Marín Marín, A. M. (2014). Vinculación y retención de los nuevos trabajadores del siglo XXI [Tesis de grado, Universidad de Medellín]
[https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1262/Vinculaci%
c3%b3n%20y%20retenci%
c3%b3n%20de%20los%20nuevos%20trabajadores%20del%20siglo%20XXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1262/Vinculaci%c3%b3n%20y%20retenci%c3%b3n%20de%20los%20nuevos%20trabajadores%20del%20siglo%20XXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Evaristo Salas, B. C. (2017). Influencia de la motivación laboral en la gestión de retención del personal de los centros comerciales de la ciudad de Huaraz–2017 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28570/Evaristo_SBC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fabela-Rodríguez, V. F., & Melgoza-Ramos, R. (2021). EL AMBIENTE LABORAL Y LA “ROTACIÓN” DE LOS JÓVENES MILLENNIALS EN LAS EMPRESAS DE SUPERMERCADO DE CIUDAD JUÁREZ: The work environment and the “rotation” of young millennials in the supermarket companies of Ciudad Juárez. *Academic Journal of Studies in Society, Sciences and Technologies–Geplat Papers*, 2(2). 1-19.

Farné, S. (2012). La realidad del empleo en la industria de los call centers en Colombia (No. 016005). Universidad Externado de Colombia.

Fay, M., Morrison, M., Andrés, L., Lora, E. (2012). La Realidad Macroeconómica: Una Introducción a los Problemas y Políticas del Crecimiento y la Estabilidad en América Latina: Módulo 3: La infraestructura para el Crecimiento. Indes

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).

- Galarza T., J. (2000): Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.
- García, M., y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional. En J. J. Orejuela Gómez (Ed.), Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación (pp. 9-509). Bonaventuriana.
- García, M., S. (2020). Incentivos económicos y su incidencia en el desempeño laboral de asesores de negocios de Mi Banco, Banco de la Microempresa S.A, San Ignacio. (20) <https://hdl.handle.net/20.500.14077/2602>
- García, R. A. O., Ceballos, Y. F., Gutiérrez, E. V. (2018). Modelación y simulación de comportamientos humanos en situaciones de emergencia en un call center: una revisión crítica de literatura. Ingenierías USBMed, 9(1), 97-111.
- Gómez-García, R. (2013). Influencia de Factores Personales y Organizacionales en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores Sociales. *Portularia*, XIII (2),25-37.
- González Cárdenas, L. E., Guevara Araos, N. D. S., Piña Hernández, X., & Ramírez Cabanzo, H. R. (2017). *Propuesta para disminuir la rotación del personal en la empresa EULEN Colombia SA a partir del análisis de las entrevistas de retiro* [Tesis de especialización, Universidad Piloto de Colombia].
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3095/00004186.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González Granados, J. A. (2018). Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13761/JuanAlejandro_GonzalezGranados_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). EL CONCEPTO DE INCENTIVO EN ADMINISTRACIÓN. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Revista de Economía Institucional*, 11(21), 73-91. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.repositorio.cepal.org/pdf/419/41911848006.pdf&ved=2ahUKEwivoZ_s_Lj7AhWHpIQIH_XnmBZUQFnoECBoQAQ&usg=AOvVaw3tAn1X313vuIz6RhvLDmGQ
- Grasso, L. (2006). Encuestas. Elementos para su diseño y análisis. *Editorial Brujas*. Córdoba-Argentina.
- Grisales Rodríguez, M. J (2020) *Condiciones laborales y su relación con la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de sector privado en la ciudad de Pereira*. [Tesis de grado, Universidad Católica de Pereira] <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/6228/1/DDMPSI276.pdf>
- Guzmán, L., & Guava, L. A. S. (2021). Acompañemos la vida en el trabajo material: una propuesta de indagación antropológica. *Revista Colombiana de Antropología*, 58(1), 7.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, sexta edición. MCGRAW-HILL
- Hoyos, A. (1987). La flexibilidad del derecho laboral tradicional. *Tendencias internacionales recientes*. *Revista Derecho Laboral*, 147, 517.
- Ibarra Salazar, L. A. (2021). Estrategias para reducir la rotación de personal en el contexto laboral colombiano [Tesis de especialización, Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8484/4/301267-2021-1-GTH.pdf>

Informe, V. (2005). La relación de trabajo.

Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social. (s/f). Unam.mx.

Recuperado el 17 de noviembre de 2022, de

<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/139-instituciones-de-derecho-del-trabajo-y-de-la-seguridad-social>

International Recovery Platform (IRP). (s.f.). Infraestructura. Oficina de Naciones

Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR).

Kyocera (18 de noviembre de 2022) *Por qué es importante que tus empleados*

alcancen la satisfacción labor.

<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/por-que-es-importante-que-tus-empleados-alcancen-la-satisfaccion-laboral.html>

Lara Álvarez, Z. P. (2021). Diseño de Un Plan de Remuneración Variable Basada

En La Gestión Del Desempeño En Una Empresa Industrial de Lácteos

(Pasteurizadora Quito). Universidad Andina Simón Bolívar.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8045/1/T3483-MDTH-Lara-Dise%c3%b1o.pdf>

Lin, N. (1986). Conceptualizing social support. En N. Lin, A. Dean y W. Ensel

(Eds.), Social support, life events, and depression. Nueva York: Academic Press.

Locke, E. A. (1976): “The nature and causes of job satisfaction”, en M. D. Dunnette

(ed): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Nueva York: John Wiley & Sons.

- López-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 485-503.
- Luna, S. M. M. (2007). Manual práctico para el diseño de la escala Likert. *Xihmai*, 2(4).
- Maldonado Pastor, L. G. (2016). *Análisis de la rotación del personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11587/LuisGustavo_MaldonadoPastor_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Mateus Mateus, J. A. (2017). Análisis de las causas que generan rotación en el call center de Tehebucaramanga. Link [Tesis de grado, Universidad de Santander].
<https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/1508/1/Analisis%20de%20las%200causas%20que%20generan%20rotacion%20en%20el%20call%20center%20de%20Tehebucaramanga.pdf>
- Marín, K. O., Ruiz, A. A. & Henao, E. A. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35.
- Martínez, M., & Livingston, L. (2018). Infraestructura como condición de calidad educativa en el fortalecimiento del desempeño académico estudiantil. [tesis de grado, universidad de la Costa].

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2913/1123628728-4992016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mehrotra, V. 1997. Ringing Up Big Business. *OR/MS Today* 24:18-24.

Molina Gómez, A. (2019). Relación del engagement y el efecto burnout en la intención de rotar del personal de la Empresa Diario el Pueblo, Arequipa-Perú, 2019. [Tesis de grado, Universidad Católica San Pablo]
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/16123/2/MOLINA_GOMEZ_A_LE_BUR.pdf

Ministerio de Protección Social. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Ministerio de Protección Social, ISBN 978-958-8361-93-2. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Monsalve Lopera, L. (2019). *Modelo predictivo para identificar factores que influyen en la rotación del personal en una organización del sector business process outsourcing (bpo) en medellín* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77442/1035832177.2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Morales, C. L., Manzanilla, R. V., & Xool, K. B. (2016). Rotación de personal en los call center de Mérida, Yucatán, México. *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 33(86), 87-114.

Muchinsky, P.M. (2000): *Psicología aplicada al trabajo*, Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.

Navarro Astor, E. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València]

<https://riUNET.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ofisillas.(2020). Materiales de oficina indispensables. *Ofisillas*.

<https://www.ofisillas.es/blog/materiales-de-oficina-indispensables/#:~:text=El%20material%20de%20oficina%20constituye,ahorrando%20el%20m%C3%A1ximo%20tiempo%20posible.>

Orozco, M. A. (2013). Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Barcelona: Profit.

Padilla, S. D. (2020). Plan de mejora para la rotación de personal en la empresa One Link [Tesis de grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/9755/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7112/FACTORES%20QUE%20INTERVIENEN%20EN%20AUSENTISMO%20Y%20ROTACION%20DEL%20PERSONAL%20QUE%20LABORAN%20EN%20CALL%20CENTERS%20DE%20BARRANQUILLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

y

- Piña Pinedo, N. L. (2020). Propuesta para reducir la rotación de personal en una empresa de servicios, Lima 2020[Tesis de grado, Universidad Norbert Wiener]
http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3917/T061_75195734_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de especialización, Universidad de Medellín).
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Roca González, C. L. (2010). Guía de orientaciones para el buen trato a niños y niñas en el Nivel Inicial. Ministerio de Educación del Perú. Consultado el 11 de septiembre de 2012 en:
http://ebr.minedu.gob.pe/dei/pdfs/guias/guia_del_buen_trato.pdf
- Robbins, S. (1998). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación, Octava edición, México.
- Sabater Fernández, C., De Armas Bravo, D., Cabezas Medina, P. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(2), 397-405

- Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2014). Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782.
- Smith, A. (2020). *La riqueza de las naciones (Ampliada)* (J. D. Alonso Ortiz, Trad.). Independently Published.
- Taylor, F. *Principios de México, Herrero, Management científico*, 1911, Madrid, Hyspamerica, 1984.
- Thoits, P. A. (1982). Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress. *Journal of Health and Social behavior*, 145-159.
- Torres Pluas, P. R y López Jaramillo, N. E. (2013). Estudio de Factibilidad para mejorar la atención al cliente con la implementación de un Call Center en la CNEL Milagro (Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro).
- Trebilcock, A. (2012). Capítulo 21 Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Trelles, E. (2019). Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones en un call center del distrito de El Agustino, 2018 [Tesis de grado, Universidad de San Martín de Porres].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Velásquez Gaviria. R. (2021), Propuesta para reducir la rotación de personal “conversatorios increíbles ®” en organización Onelink S.A.S ubicada en el municipio de Medellín, Antioquia [Trabajo de grado profesional, Universidad de Antioquia]

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/27409/1/Vel%c3%a1squezRobinson_2022_Rotaci%c3%b3nPersonalMotivaci%c3%b3n.pdf

Zúñiga Hernández, J. C., & Marín Ramírez, O. E. (2020). Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT).

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24647/Jose%cc%81Carlos_Zun%cc%83igaHernandez_OscarEduardoMarinRodriguez_2020MBA%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y