

**DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS PRINCIPALES DE LA DESERCIÓN LABORAL EN
EL CALL CENTER KONECTA DEL MUNICIPIO DE VILLAMARÍA**

**PRESENTADO POR:
VALERIA CASTAÑO CASTAÑO
ANGIE CAROLINA PATIÑO GIL
LUISA FERNANDA RAMIREZ ESCOBAR**

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tutor:
JULIO CESAR VALENCIA**

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Manizales, noviembre de 2024**

Tabla de contenido

Resumen y Palabras Clave	5
Introducción	6
Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	8
Pregunta de Investigación	10
Objetivos	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	11
Justificación	11
Antecedentes	12
Capítulo II: Marco Conceptual	17
Capítulo III: Marco Teórico	19
Capítulo IV: Método.....	25
Instrumento 1: Escala de Likert	27
Instrumento 2: Entrevista	28
Capítulo V: Resultados	29
Discusión	46
Conclusiones	47

Tabla de contenido Graficas

Grafica 1	
Estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que tenía en mi trabajo .	30
Grafica 2	
Estaba satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe directo.	32
Grafica 3	
Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	33
Grafica 4	
La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.	35
Grafica 5	
Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.	36
Grafica 6	
Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.....	37
Grafica 7	
Sentía que otras empresas en la industria ofrecían mejores condiciones laborales que mi empleador.....	38
Grafica 8	
Percibía que había muchas oportunidades laborales en el mercado mientras trabajaba en la empresa.	39
Grafica 9	
La cultura organizacional de la empresa era positiva y apoyaba a los colaboradores.	42
Grafica 10	

Sentía que los valores de la empresa se alineaban con mis valores personales y

profesionales. 43

Resumen y Palabras Clave

El estudio analiza las causas de la alta rotación de personal en el Call Center KONECTA de Villamaría durante los años 2022-2023. La investigación buscó entender los motivos de la renuncia voluntaria, identificando factores laborales, sociales y organizacionales que influyen en la decisión de los colaboradores de dejar su puesto. A través de un enfoque cuantitativo-descriptivo, se aplicaron encuestas a 30 excolaboradores y entrevistas a tres directivos para explorar el impacto de la rotación en la estabilidad y eficiencia de la empresa. Los hallazgos principales señalan la insatisfacción con el liderazgo, condiciones de trabajo y la compensación económica como factores clave en la deserción laboral. Además, se destaca la falta de oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre vida personal y laboral como aspectos críticos. Las conclusiones sugieren la necesidad de implementar estrategias integrales en KONECTA, enfocadas en mejorar las condiciones laborales, políticas de compensación, liderazgo de apoyo y oportunidades de desarrollo, para así reducir la rotación de personal y fomentar un ambiente laboral positivo.

Palabras Clave

Rotación de personal, renuncia voluntaria, Call Center, liderazgo, compensación, condiciones laborales, estabilidad, retención de talento

Introducción

Al buscar definir que es un Call Center es preciso indicar que se trata de un centro de llamadas mediante el cual un grupo de personas que dentro de la estructura corporativa se denominan agentes, los cuales brindan atención a clientes mediante el uso de equipos telefónicos en busca de garantizar la atención de clientes con objetivos como la venta de productos, el soporte técnico, o la aplicación de encuestas, como sea que la interacción con el cliente es inherente al desarrollo de sus funciones, se convierte en un centro de gestión que permite la relación positiva entre el cliente y la empresa para la cual se prestan los servicios asociados.

KONECTA es una compañía global de Business Process Outsourcing (BPO) y Contact Center, son líderes a nivel nacional, con 11 años de experiencia en el mercado y hoy más de 16,000 colaboradores, que trabajan en más de 200 campañas para diversos sectores, la clave del éxito del Call Center KONECTA se basa en una estrategia que fomenta el bienestar del talento humano y que apuesta a la tecnología de vanguardia. El propósito de esta compañía es liderar el mercado de soluciones integrales de Customer Experiencia, acompañando a sus clientes en su camino hacia el éxito e impulsando sus resultados de forma segura, responsable y eficaz.

A principios de la década de 1990 surgió en Colombia una discusión sobre enfoques de cliente, propuestas de valor y experiencias cercanas para brindar soluciones efectivas a las necesidades de cada consumidor usuario de un producto, bien o servicio; estas industrias, llamadas Contact center o Call Center, son el punto de entrada para que las empresas lleguen a todos sus clientes con el fin de construir relaciones duraderas a través de la experiencia de usar o consumir los productos o servicios que ofrecen.

A pesar de ser una industria en constante crecimiento se ve afectada por el alto índice de deserción laboral, motivado por temas multicausales que afectan la estabilidad empresarial de diferentes sectores, de tal manera que, durante el proceso de desarrollo de este tipo de actividad laboral, el escenario de contratación y el modelo de implementación dentro del marco del desarrollo de las actividades propias de las funciones asignadas a los trabajadores han afectado su continua evolución en este tipo de mercado laboral, traduciéndose en una elevada rotación de personal, que afecta de manera directa los procesos para los cuales han sido contratados generando una clara desinformación para el cliente final, alterando sin duda alguna el resultado final de la empresa.

De esta manera durante el desarrollo de esta investigación, buscábamos conocer las razones por las que los trabajadores vinculados mediante las diferentes modalidades de contratación, decidieron renunciar a KONECTA, estableciendo las causas principales que los motivaron a dejar el Call Center y buscar incorporarse a otra empresa del mismo sector; durante el proceso de desarrollo del trabajo, buscábamos evidenciar que los diferentes escenarios de contratación, y la afectación en la estabilidad del trabajador tras la implementación de las diferentes campañas, podría ser una causa en el desarrollo de las funciones del trabajador; en cuanto a la alta rotación de personal, buscábamos establecer las causas que motivan el retiro voluntario a través de la renuncia al cargo, lo cual como ya lo hemos mencionado llega a provocar desinformación en el cliente interno y externo, enviando quizás un mensaje equivocado al cliente final.

El propósito central del proyecto de investigación era describir el fenómeno que se presenta en el Call Center KONECTA correspondiente a la salida voluntaria de los colaboradores y las repercusiones adversas que se pueden presentar en la estabilidad y eficiencia operativa de esta organización. En los años 2022-2023 se observó una tendencia de rotación de personal, lo que promovió la necesidad de comprender los factores que motivaron este fenómeno de deserción.

En este estudio se pretendía indagar en las causas que inciden en la renuncia voluntaria de los colaboradores de este centro de llamadas, para esbozar un panorama detallado de las razones laborales, sociales, individuales y colectivas, que están detrás del fenómeno. La alta rotación de personal no solo afecta la estabilidad laboral de los individuos involucrados, sino que también impacta directamente en la productividad y funcionamiento del Call Center en su conjunto.

A través de una revisión exhaustiva de la literatura y un análisis minucioso de las circunstancias específicas que rodean al Call Center KONECTA, este estudio se proponía identificar las problemáticas estructurales y sistémicas que podían estar contribuyendo a la deserción laboral. Para ello, se abordaron aspectos relacionados con el clima organizacional, motivación de la persona, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación salarial y la flexibilidad horaria, entre otros.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

En el ámbito de los recursos humanos, toda empresa cuenta con un proceso de selección, que busca garantizar la calidad de los procesos tras la contratación de personal calificado que reúna las competencias y habilidades en pro del cumplimiento efectivo de las funciones para las cuales ha sido contratado, además la selección de personal mediante los procesos de selección, busca optimizar el cumplimiento de objetivos propios de un área en cuanto su productividad, sin embargo, en los últimos tiempos se ha logrado evidenciar como la rotación de personal ha ido en aumento, impactando de forma sustancial no solo los resultados entorno a la productividad, sino la misma estabilidad de la empresa poniendo en riesgo el equilibrio y la continuidad de esta en el mercado.

Para abordar este problema, los autores recomiendan implementar estrategias efectivas como mejorar el entorno laboral, brindar oportunidades de desarrollo profesional, ofrecer una compensación competitiva y permitir horarios flexibles. Estas medidas están diseñadas para retener a los colaboradores y aumentar su satisfacción laboral, reduciendo así el desgaste del personal.

Es importante destacar que estas estrategias deben adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa y sus colaboradores. Además, se enfatizó la importancia del seguimiento continuo y la obtención de comentarios de los colaboradores para ajustar las medidas según sea necesario. Esto asegura que las acciones tomadas sean efectivas y contribuyan a una solución integral al problema del desempleo.

Pregunta de Investigación.

¿Cuáles son los principales factores que motivan la de deserción laboral, mediante la renuncia voluntaria el Call Center KONECTA en el municipio de Villamaría entre los años 2022 – 2023?

Objetivos

Objetivo General.

Analizar las principales causas que impulsan la renuncia voluntaria de los trabajadores en un Call Center del municipio de Villamaría durante los años 2022 y 2023, con el fin de proponer estrategias que mejoren la retención del talento.

Objetivos Específicos.

1. Establecer las diferentes causas de renuncia en el periodo 2022 y 2023 mediante el análisis de los resultados de las encuestas de retiro de Call Center KONECTA.
2. Analizar el impacto que tiene la rotación de personal derivada de la renuncia voluntaria en un Call Center del municipio de Villamaría.

3. Identificar las razones laborales, sociales, individuales y colectivas que motivan la deserción de los trabajadores de un Call Center del municipio de Villamaría durante los años 2022 y 2023.

Justificación

En el Call Center KONECTA del municipio de Villamaría, se identificó una fuerte rotación de personal durante los años 2022 y 2023, lo cual nos llevó a indagar sobre las principales razones de deserción laboral de los colaboradores de este grupo empresarial, buscando comprender los factores que motivan la renuncia voluntaria, lo cual afecta el funcionamiento y la productividad en esta área laboral; durante el tiempo se ha podido identificar que las empresas de servicio al cliente (centros de llamadas) han fragmentado el entorno operativo generando espacios que producen vulnerabilidades en los colaboradores; lo cual permite que se llegue al abuso en aspectos como los horarios laborales que pasan de la flexibilidad a la extensión de estos, sin obtener la remuneración laboral justa lo cual es preciso entender al validar la calidad de los salarios tornándose insuficientes para satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores.

Guerrero y Sánchez (2011) resaltan: “El ser humano nunca está satisfecho, excepto de forma relativa o como si fuese solo un peldaño de una escalera; y sus necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio”. Por lo tanto al revisar los autores coincide con otras teorías que relacionan también la complejidad del ser humano, al momento de satisfacer sus necesidades, ya que pueden variar sus prioridades y dependiendo del grado de satisfacción ser competitivo o no; además que la parte de jerarquía es compleja para los seres humanos y si no se sabe manejar de una manera enriquecedora y como parte de liderazgo se puede volver en un gran obstáculo para el cumplimiento de metas y objetivos con el personal, dentro de cualquier organización. Diaz (2010) presenta otra relación con la motivación: “Los conocimientos y destrezas del trabajador determinan su adaptación o no a las tareas, ya que un puesto variado, pero que necesite gran cantidad de conocimientos, no será motivador para alguien que no los posea.

La necesidad de desarrollo y la satisfacción con el contexto del trabajo también modulan las relaciones entre el puesto y los resultados esperados. Los trabajadores satisfechos con aspectos tales como el salario, la seguridad, responderán de manera más positiva a trabajos enriquecidos, y si además de esto tienen una alta necesidad de autodesarrollo, se podría esperar un alto nivel de motivación laboral interna”. (P.41) El autor hace un análisis de los conocimientos y destrezas que debe tener el empleado para el desarrollo de sus tareas y como la falta de estos puede convertirse en un factor que afecte la productividad, no necesariamente por la falta de conocimiento, porque puede estar dispuesto a aprender, sino, por la desmotivación al considerar que “no es apto para el puesto”, menoscabando su capacidad, incluso podrían llegar a abandonar el cargo.” Existen personas que no necesitan una motivación constante de otros externos, ya que por sí solos se ponen metas y se motivan a crecer constantemente, pero también se encuentran tipos de personas que requieren retroalimentación, motivación y un elogio constante de sus labores, por ello se debe trabajar en una estrategia que lleve a tratar a cada colaborador de una manera más individual y no algo colectivo dentro de la organización.

La importancia de la realización de este proyecto de investigación radicaba en establecer las razones principales de la deserción laboral mediante la renuncia voluntaria, de tal manera que comprender las necesidades individuales y colectivas del empleado, nos permitiría establecer planes de acción que busquen mejorar las condiciones de la deserción en el Call Center KONECTA del municipio de Villamaría.

Antecedentes

En la década de los años 60, Henry Ford, uno de los empresarios más importantes y reconocidos del mundo, entendió que el teléfono era una herramienta que podría acercarlo a nuevos mercados y conseguir más clientes. Así, puso en marcha una iniciativa en la que los vendedores de la empresa usarían sus teléfonos para contactar a más de 20.000 personas con el objetivo de aumentar el número de entrevistas con clientes potenciales

Durante la década de 1960, el teléfono se convirtió en un dispositivo altamente popular y pasó a formar parte de la vida de las familias de clase media. Ante su masividad, las empresas vieron una oportunidad y adoptaron la nueva tecnología para crear campañas de telemarketing.

El surgimiento de los números gratuitos 0800 ayudó a las empresas, pues hizo posible que los consumidores llamaran desde cualquier lugar sin tener que pagar una tarifa de larga distancia.

Los primeros centros de llamadas se crearon con el objetivo de atender a varios clientes al menor costo posible. En ese contexto, la tecnología de Call Center también se usó para: Estandarizar guiones y pitch de ventas, limitar la autonomía y espontaneidad de los colaboradores a través de procesos rígidos y estructurados, contar y controlar cada segundo de la comunicación, ofrecer bonificaciones a los colaboradores para motivarlos.

Para las décadas de 1970 y 1980, la adopción de los centros de contacto generó un impacto inmediato: reducción de costos, aumento de productividad y creación de Call Center cada vez más grandes. Sin embargo, había algunos puntos con los que los clientes no estaban satisfechos: tiempos de espera; calidad de las interacciones; transferencia de llamadas; altos costos de servicio.

A pesar de los problemas que experimentaban las empresas, el teléfono se mantenía como el canal más popular y práctico. En la década de 1970 apareció el sistema IVR (Interactive Voice Response) que saludaba a los clientes y los guiaba a través de un menú mediante mensajes hablados, lo que mejoró considerablemente la experiencia del cliente.

Hoy en día, se puede clasificar el IVR como una herramienta de autoservicio. Esto se debe a que permite al cliente identificarse, consultar información, plazos, e incluso realizar solicitudes sin contactar con un asistente.

El teletrabajo se menciona desde la década de los 70; sin embargo, no todas las empresas colombianas han generado las políticas, procesos y procedimiento para su implementación. A partir de marzo de 2020, debido a la cuarentena obligatoria decretada por Gobierno Nacional, las empresas se vieron obligadas a trasladar a sus colaboradores a sus hogares y continuar con el cumplimiento de sus labores de manera remota. Antes de adentrarse en el tema central que se relaciona con el trabajo en casa y la satisfacción que se ha generado a partir de la migración laboral que hubo a partir la pandemia COVID-19, es preciso mencionar algunas investigaciones relacionadas con la calidad de vida laboral a partir de la satisfacción que se genera por el trabajo.

En los años 1990 apareció un nuevo actor que revolucionó al mundo y cambió la concepción del Call Center: Internet.

Internet es un punto de quiebre en la historia del Call Center, pues impulsó la transición del centro de llamadas al contact center. Esto sucedió gracias al aumento del acceso a Internet por parte de los consumidores y la creciente popularidad del correo electrónico, una herramienta que aún no lograba consolidarse como un canal bidireccional entre clientes y empresas.

Internet allanó el camino para la inclusión de nuevas herramientas de contacto con los clientes como el chat en vivo y correo electrónico; y abrió las puertas a sistemas modernos como los CRM.

En este sentido, García et al. (2008): Presenta importantes resultados sobre la calidad de vida laboral de los teletrabajadores, incluyendo el nivel de satisfacción que perciben en cuanto al uso de herramientas tecnológicas y los espacios virtuales.

En la investigación, se identificaron los costos de inversión, las fuerzas impulsoras y de restricción y el tipo de estructura de las organizaciones que implementan esta modalidad de trabajo realizado a distancia de los lugares tradicionales utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Por otro lado, Chiang Vega & Krausse Martínez (2009) publicaron un artículo en la revista Horizontes Empresariales, cuya investigación: Tiene por objeto elaborar un instrumento para conocer la calidad de vida laboral que tienen las empresas. Donde se seleccionó una muestra de este estudio correspondiente a 128 trabajadores de los sectores privado y público. El instrumento de medición aplicado para determinar la calidad de vida laboral consta de 118 ítems divididos en 4 indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicadores globales; se puede concluir que las escalas, están validadas para esta muestra y pueden ser utilizadas para medir la calidad de vida laboral de empresas privadas y de instituciones estatales y con ello, ayudar a mejorar y corregir las estrategias con que operan las empresas u organizaciones tanto a sus grupos de interés internos como externos (stakeholders). (p. 23).

Igualmente, Gómez (2010), en su artículo científico: busca conocer la apreciación que tienen los colaboradores temporales del Valle de Aburra frente a la calidad de vida laboral lograda en su trabajo. La investigación es de tipo cuantitativa y de enfoque empírico- analítico. En ella, se trabajó con una muestra de doscientos (200) hombres y mujeres. De los resultados obtenidos se puede decir que los colaboradores temporales refieren una mediana satisfacción frente a necesidades fisiológicas, de seguridad y afiliación; e insatisfacción en las necesidades de autorrealización, reconocimiento, creatividad y necesidades de descanso. Los resultados muestran un panorama sombrío sobre la calidad de vida laboral que obtiene este tipo de colaboradores, los cuales hacen parte del fenómeno al que se refiere por primera vez la OIT, en 1974: precariedad laboral. (p. 225).

Por otro lado, Alves Correa et al. (2013), en un artículo publicado en *Invenio*, abordan: el tema de la calidad de vida en el trabajo (CVT). Incluye la presentación de resultados de dos investigaciones desarrolladas a través de datos secundarios, siendo una de ellas la descripción de dos programas implementados en uno de los mayores grupos minoristas de supermercado de Sudamérica, mientras que la otra muestra los resultados parciales de una investigación realizada por la empresa Buck Consultants con la participación de la Wolf Kirsten International Health Consultant. El objetivo de este trabajo es mostrar que las inversiones que se destinan a mejorar la calidad de vida tienen impactos en las ventajas competitivas de las empresas y que cuando están ausentes se reflejan negativamente en la productividad y en el desempeño de los trabajadores. (p. 145)

De la misma manera, Bonilla Prieto et al. (2014) buscan: mostrar cuáles han sido los avances en investigación del teletrabajo, particularmente en lo relacionado con la seguridad y salud en el trabajo. Para este propósito realizaron una revisión de estudios en diferentes bases de datos y revistas científicas indexadas. Como resultado se identificaron aspectos como la ampliación del mercado laboral, flexibilidad laboral, inclusión de la población en situación de discapacidad a la vida laboral y conciliación con la vida familiar. Sin embargo, se encontró que, en cuanto a la salud de los teletrabajadores y sus riesgos, son las empresas quienes los asumen en la mayoría de los casos. Por otra parte, se observó que falta regulación legal y jurídica para la implementación del teletrabajo en muchos de los países donde se realizaron las investigaciones y estudios. En conclusión, se hace necesario determinar aspectos contractuales, responsabilidades de las empresas, definición de horarios y tiempos de trabajo, condiciones de salud y seguridad, vigilancia, acompañamiento, necesidad de crear capacitaciones específicas para el teletrabajador y las empresas que tengan esta modalidad (p. 38).

Por último, Castro-Escobar & Serna-Gómez (2016) analizan: la calidad del empleo en algunas organizaciones de Contact-Center bajo la modalidad de outsourcing en la ciudad de Manizales, Colombia, con el objetivo de conocer la valoración de los sujetos colaboradores sobre las condiciones de su trabajo. Revisamos criterios sobre los enfoques y las dimensiones del término, y estimamos indicadores compuestos para validar las apreciaciones en dos vías: objetiva y subjetiva. Encontramos que la calidad del trabajo aparentemente es favorable. En términos objetivos hay condiciones de formalidad en salarios, en prestaciones, en procesos de contratación y en la jornada laboral. Igualmente, hay un nivel de satisfacción positivo con el empleo, salvo ciertos aspectos subjetivos como la monotonía, la rutina, la transitoriedad y el poco reconocimiento social del trabajo, que también han sido evidentes en Argentina y Chile en ese tipo de compañías. (p. 205).

Capítulo II: Marco Conceptual

Rotación de Personal: La rotación de personal hace referencia al proceso mediante el cual los colaboradores de una organización dejan sus puestos de trabajo y son reemplazados por otros. Este fenómeno puede ser voluntario, cuando el empleado decide dejar su empleo por razones personales, o involuntario, cuando es la organización quien toma la decisión de despedir al

empleado. Robbins (1996) sostiene que la rotación de personal puede interrumpir significativamente las operaciones de las organizaciones, especialmente cuando los colaboradores con experiencia dejan la empresa, lo que requiere reemplazos costosos. En sectores como los Call Centers, la rotación es frecuente debido a la alta demanda de mano de obra calificada y la naturaleza exigente de los trabajos.

Renuncia Voluntaria: La renuncia voluntaria se refiere a la decisión tomada por un empleado de dejar su puesto de trabajo por iniciativa propia. En muchos casos, esta decisión está motivada por insatisfacción con las condiciones laborales, falta de oportunidades de crecimiento, o mejores ofertas de empleo en otras empresas. Chiavenato (2011). Esto es especialmente relevante en los

Call Centers, donde los colaboradores pueden tomar decisiones de renunciar por insatisfacción o mejor oportunidad.

Call Center: Un Call Center es una instalación o centro de trabajo donde se gestionan las comunicaciones telefónicas, generalmente para atender consultas de clientes, realizar ventas o brindar soporte técnico. Thirión (2013) analiza que los Call Centers están estructurados con una jerarquía plana, con operadores en la base y supervisores en niveles intermedios. Este modelo de trabajo, basado en tareas intensivas de mano de obra, está asociado con altas tasas de rotación debido a las demandas del puesto, lo que contribuye a la insatisfacción y las renuncias voluntarias

Liderazgo: El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye en un grupo para lograr un objetivo común. Según Werther y Davis (2000), el liderazgo en una organización desempeña un papel crucial en la motivación de los colaboradores y en la retención de talento. Un estilo de liderazgo que apoya a los colaboradores, proporciona dirección clara y reconoce logros, puede reducir la rotación al mejorar la satisfacción laboral. En los Call Centers, donde la rotación es alta, el liderazgo efectivo puede hacer una gran diferencia en la retención del personal.

Compensación: La compensación es el conjunto de salarios, beneficios y recompensas económicas que una empresa ofrece a sus colaboradores a cambio de su trabajo. Nazario (2006)

argumenta que la compensación juega un papel esencial en la retención de colaboradores. Un sistema de compensación bien estructurado que ofrezca salarios competitivos y beneficios tangibles puede motivar a los colaboradores a permanecer en la empresa. En los Call Centers, la compensación debe ser percibida como un beneficio significativo para los colaboradores, ayudando a mejorar la retención y reducir las tasas de rotación.

Condiciones Laborales: Las condiciones laborales hacen referencia al entorno físico, psicológico y organizativo en el que los colaboradores desempeñan sus funciones. Según Restrepo, Ortiz Arenas y Ramírez Correa (2013), las condiciones laborales en los Call Centers están directamente relacionadas con el clima organizacional. Factores como la comunicación asertiva, el

reconocimiento de logros y las oportunidades de crecimiento profesional son esenciales para la satisfacción de los colaboradores y su retención. Condiciones laborales deficientes, como la falta de descansos o un ambiente de trabajo estresante, pueden aumentar las tasas de rotación.

Estabilidad: La estabilidad laboral se refiere a la permanencia de un empleado en una organización durante un período significativo de tiempo, sin la amenaza de despidos o cambios frecuentes en las condiciones de trabajo. García-Ibarra (2013) subraya la importancia de la estabilidad laboral como un factor crítico en la retención de colaboradores. La estabilidad permite a los colaboradores sentirse valorados y comprometidos con la organización. En los Call Centers, donde la rotación es frecuente debido a la naturaleza temporal o de contratos, la falta de estabilidad contribuye a la desmotivación y a la renuncia voluntaria.

Retención de Talento: Werther y Davis (2000) definen la retención de talento como el proceso de mantener a los colaboradores valiosos dentro de la organización. La gestión de recursos humanos es clave para implementar estrategias que promuevan el compromiso y la satisfacción, lo cual es fundamental para reducir la rotación, especialmente en sectores como los Call Centers. La retención se logra a través de políticas efectivas de compensación, desarrollo profesional y mejora de las condiciones laborales.

Capítulo III: Marco Teórico

Los Call Centers, o centros de llamadas, representan una parte vital de la economía moderna, proporcionando servicios, ventas y soporte técnico a través de comunicaciones telefónicas. Estos entornos laborales están estructurados de manera jerárquica, con una fuerte presión sobre la productividad y la eficiencia. A pesar de su importancia económica, los Call Centers enfrentan desafíos significativos en la retención de personal. La naturaleza repetitiva y monótona del trabajo, combinada con la presión para alcanzar objetivos de productividad, contribuye a altas tasas de rotación de colaboradores.

El gobierno colombiano ha implementado políticas y programas para promover la inversión extranjera y el crecimiento económico, incluidos incentivos fiscales y apoyo para la capacitación de personal en la industria de Call Center.

Colombia tiene una ubicación geográfica estratégica en América Latina, lo que facilita la prestación de servicios de Call Center tanto a nivel nacional como regional. Además, la proximidad a los mercados de habla inglesa, como Estados Unidos, lo hace atractivo para empresas que buscan tercerizar servicios de atención al cliente en inglés.

Factores como la disponibilidad de mano de obra calificada, costos laborales competitivos, incentivos gubernamentales y ubicación estratégica han contribuido al crecimiento de la industria de Call Center en Colombia en la última década.

Los factores que contribuyen al fenómeno de deserción laboral en los Call Centers incluyen la insatisfacción laboral debido a las condiciones de trabajo, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como la naturaleza temporal y parcial de los contratos laborales.

Se examinan las teorías y enfoques de estudio que facilitan el análisis del ciclo de vida del empleado dentro de la organización, este conocimiento ayuda a identificar si en la empresa objeto de la investigación se están cometiendo errores en las fases de selección o formación, así como posibles deficiencias en los sistemas de compensación e incentivos ofrecidos a los colaboradores. Los entornos laborales de los Call Center están estructurados de manera jerárquica, con una fuerte presión sobre la productividad y la eficiencia. A pesar de su importancia económica, los Call Centers enfrentan desafíos significativos en la retención de personal, la naturaleza repetitiva y monótona del trabajo, combinada con la presión para alcanzar objetivos de productividad, contribuye a altas tasas de rotación de colaboradores.

Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en la instalación de empresas de Call Center debido a varios factores como mano de obra joven y educada ya que se cuenta con una población enérgica, con un alto nivel de educación y habilidades lingüísticas. Esto proporciona

una amplia demanda de talento para trabajar en la industria de Call Center, otro de los factores que podemos encontrar son los costos laborales competitivos en comparación con otros países, dado que son relativamente bajos, lo que hace que sea atractivo para las empresas establecer centros de llamadas en el país y reducir los gastos operativos. Los Call Center pueden ser operados por la propia compañía o por un tercero en una empresa externa, hay firmas que se dedican a establecer centros de llamadas (con la infraestructura necesaria y el personal entrenado), y comercializan dicha prestación. Las principales ventajas que ofrece un Call Center a una empresa es que centraliza la atención y facilita la comunicación, los operarios que trabajan en estos están capacitados para resolver los asuntos por su propia cuenta y cuando no es así, canalizan la llamada a un ejecutivo (Micheli, 2007). En estos Call Center se presenta en alto grado la rotación de personal, Arias (1990) establece que ésta se entiende como el ingreso y egreso de personas en una organización; que al presentarse en un porcentaje muy elevado se considera como una señal de la presencia de problemas. Si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado resulta costoso para la empresa.

En tanto que para Chiavenato (1999) el término “rotación de recursos humanos” define la fluctuación de personal que se da entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por la cantidad de personas que ingresan en la organización o la de las que salen de ella. Por lo tanto, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. La rotación de personal ha sido un aspecto de gran interés para los investigadores que han intentado analizar este problema bajo diversas perspectivas, como Lucker y Alvaréz (1985), Rodríguez (1988), English, Williams e Ibarreche (1989) y Williams y Passe-Smith (1989).

Sin embargo, estos entornos laborales enfrentan desafíos importantes relacionados con la alta rotación de colaboradores debido a la naturaleza de sus operaciones y las condiciones laborales prevalentes. Micheli Thirión (2013) describe el carácter taylorista del proceso de trabajo en los Call Centers, enfatizando la segmentación y repetitividad de las tareas, lo que con frecuencia

genera una carga de trabajo intensa y condiciones que afectan la moral y el compromiso de los trabajadores. Este contexto se agrava con la fluctuación de las horas pico y las técnicas predictivas utilizadas para gestionar la demanda, lo que contribuye al estrés y la sensación de inestabilidad en el empleo.

De acuerdo con Puchol (1994) una de las causas que puede generar la rotación del personal en una organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, lo que establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel para dicha elección. Sobre este último concepto Robbins (1999) señala que la satisfacción es la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir, lo que es más una actitud que un comportamiento. Asimismo, el autor dice que entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Además, que una de las formas más frecuentes de manifestar insatisfacción consiste en el abandono de la organización, que inicia con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia cuando encuentra lo que el trabajador estaba buscando.

Muy ligada a la satisfacción se encuentra, según Chiavenato (1999); la motivación, la cual puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Esto significa que la necesidad está muy ligada a la motivación, cuando hay insatisfacción surge una tensión en la persona que genera impulsos produciendo que la persona se enfoque en la búsqueda de metas que cuando se alcancen harán que la necesidad quede satisfecha. Otro aspecto fundamental del análisis de la deserción laboral es el clima organizacional, entendido como el entorno general que moldea la percepción de los colaboradores sobre su lugar de trabajo. Según Restrepo, Ortiz Arenas y Ramírez Correa (2013), los componentes del clima organizacional, como la comunicación efectiva, el reconocimiento de los logros y las oportunidades de crecimiento profesional, influyen significativamente en la satisfacción y retención de los trabajadores. García-Ibarra (2013), añade que el trabajo constante en la mejora del clima organizacional y la provisión de herramientas y

recursos adecuados no solo eleva la percepción positiva del entorno laboral, sino que también fortalece la capacidad de retención de la empresa, un aspecto crítico en industrias de alta rotación como los Call Centers. Este análisis es respaldado por estudios de Uniminuto y otras instituciones, que señalan que un clima organizacional desfavorable es una de las causas principales de la deserción laboral, destacando la importancia de crear un ambiente de trabajo que valore a los colaboradores y les proporcione incentivos para permanecer en la empresa.

Los salarios y las retribuciones son otro factor crucial en la retención de personal. Nazario (2006) enfatiza que los beneficios deben ser percibidos como mejoras en la calidad de vida de los colaboradores y como incentivos que fomenten su integración y compromiso con la organización. Esta percepción de los salarios y beneficios es importante, ya que los colaboradores que sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados adecuadamente están más inclinados a permanecer en la empresa. La investigación de Torrico Tumaev (2009), y otros sobre los salarios de eficiencia destaca que una estrategia adecuada en la gestión de recursos humanos puede influir positivamente en la reducción de la rotación de personal. Los salarios competitivos, en combinación con incentivos que no solo sean monetarios sino también de reconocimiento y desarrollo profesional, ayudan a consolidar un sentido de pertenencia y lealtad en los colaboradores. Sin embargo, no todos los colaboradores perciben los incentivos de la misma manera. La equidad en la distribución de los beneficios es un tema clave, como lo señala Nazario (2006); cuando los incentivos no se distribuyen de manera justa, algunos colaboradores pueden sentir desmotivación, lo que impacta negativamente en la cohesión del equipo y puede llevar a un aumento en la rotación. La equidad y la transparencia en la política de retribuciones son, por tanto, elementos esenciales para mantener la motivación y evitar la deserción.

El análisis de la gestión de recursos humanos en los Call Centers revela que los contratos temporales y la falta de oportunidades de desarrollo profesional contribuyen a la inestabilidad laboral. Leyva Morales, Vela Manzanilla y Brangel Xool (2016) sostienen que la percepción de que los trabajos en los Call Centers son temporales y que no ofrecen un camino claro de desarrollo profesional incrementa la tasa de rotación. Este problema es particularmente relevante para los millennials, quienes constituyen una parte significativa de la fuerza laboral en los Call Centers.

Madero Gómez (2019), y otros, en su modelo de retención laboral de millennials, resaltan que este grupo busca un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como un entorno que ofrezca flexibilidad y oportunidades de crecimiento. Las organizaciones que no logran adaptarse a estas expectativas enfrentan dificultades para retener a sus colaboradores jóvenes.

La gestión del clima organizacional y los beneficios es solo una parte de la solución para la alta rotación de personal. Micheli Thirión (2013) y otros estudios han señalado que la estructura jerárquica relativamente plana de los Call Centers, donde los colaboradores representan la base y los supervisores y gerentes los niveles superiores, puede influir en la percepción de los colaboradores sobre las oportunidades de ascenso. Cuando los colaboradores no perciben un camino claro para avanzar en sus carreras, la motivación puede disminuir, aumentando la probabilidad de deserción.

La teoría de la motivación de Herzberg, que distingue entre factores de higiene y factores motivacionales, ofrece una base teórica sólida para comprender por qué algunos colaboradores abandonan sus trabajos en los Call Centers. Los factores de higiene, como los salarios, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral, si no son adecuados, pueden llevar a la insatisfacción. Por otro lado, los factores motivacionales, como el reconocimiento y la realización personal, son esenciales para mantener a los colaboradores comprometidos y satisfechos. Vroom y su teoría de la expectativa también aportan al entendimiento de por qué los colaboradores podrían optar por dejar sus puestos si perciben que el esfuerzo que invierten no se traduce en recompensas proporcionales.

El análisis de las condiciones de trabajo en los Call Centers revela un panorama en el que la gestión adecuada de los recursos humanos y la implementación de políticas de retención efectivas pueden marcar la diferencia en la deserción de colaboradores. Las empresas deben considerar no solo los aspectos salariales y de beneficios, sino también cómo estos elementos se perciben y se distribuyen. Además, deben trabajar en fortalecer el clima organizacional y proporcionar un entorno de apoyo que valore la contribución de cada empleado.

En conclusión, la alta rotación en los Call Centers es un problema multifacético que requiere una respuesta integral. La gestión del clima organizacional, la equidad en la distribución de los beneficios y las oportunidades de desarrollo profesional son elementos clave para abordar este desafío. La investigación y las teorías analizadas en este marco proporcionan una base sólida para comprender y desarrollar estrategias que puedan reducir la deserción laboral, especialmente en contextos específicos como el Call Center KONECTA en Villamaría durante el período 2022-2023.

Capítulo IV: Método

Se empleó un diseño de investigación inicialmente cuantitativo y descriptivo, utilizando encuestas de egreso como herramienta principal de recolección de datos aportadas por el Call Center. Contamos con un diseño de estudio correlacional en el contexto de la deserción laboral de los colaboradores del Call Center Konecta considerando que nuestro objetivo es entender la relación entre la deserción laboral y los factores que llevan a que los colaboradores tomen esta decisión (condiciones laborales, satisfacción, estrés, salario).

Recopilación de datos: Recolección de datos de colaboradores anteriores sobre las variables de interés, incluyendo encuestas, entrevistas y análisis de registros de la empresa.

Interpretación de los resultados para identificar patrones y relaciones significativas entre la deserción laboral y las variables independientes.

Con este estudio correlacional se buscaba identificar y analizar las relaciones entre la deserción laboral y varios factores que podrían influir en ella. No se trataba de establecer causalidad, sino de encontrar asociaciones que pudieran ayudar a entender mejor el fenómeno de la deserción en el Call Center.

Población y muestra: La población objetivo del estudio estaba compuesta por excolaboradores y directivos del Call Center Konecta. La muestra se definió de la siguiente manera

Excolaboradores: Se seleccionó una muestra de 30 excolaboradores que renunciaron en el periodo estipulado y completaron previamente una encuesta de retiro voluntario. A estos se les aplicó una encuesta diseñada para evaluar los factores que influyeron en su decisión de renunciar.

Directivos: Se entrevistaron a 3 directivos del Call Center. Con estas entrevistas se exploró su perspectiva sobre la rotación de personal y los factores que consideran influyentes en la decisión de renuncia voluntaria de los colaboradores.

Recolección de la información.

Instrumentos.

Se dispuso de dos tablas. El primer grupo de preguntas estaba dirigido a los excolaboradores del Call Center por medio de una escala de likert. El segundo grupo de preguntas, estaba orientado a los líderes de la compañía por medio de una entrevista. Con dichas preguntas se pretendía indagar entorno a las causas y factores organizacionales que incidieron en la renuncia voluntaria

Instrumento 1: Escala de Likert

OBJETIVO	VARIABLE	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	Observaciones
Establecer las diferentes causas de renuncia	Factores individuales	Estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que tenía en mi trabajo.							
		Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.							
		Sentía que los valores de la empresa se alineaban con mis valores personales y profesionales.							
		Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.							
	Factores organizacionales	La cultura organizacional de la empresa era positiva y apoyaba a los empleados.							
		Estaba satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe directo.							
		Las políticas de recursos humanos de la empresa me parecían justas y promovían mi bienestar.							
	Factores externos	Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.							
		Percibía que había muchas oportunidades laborales en el mercado mientras trabajaba en la empresa.							
		Sentía que otras empresas en la industria ofrecían mejores condiciones laborales que mi empleador.							
		La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.							
			Los cambios recientes en la normativa laboral influyeron en mi decisión de dejar la empresa.						

Aplicamos el instrumento escala de likert, ya validado. Este instrumento consto de 12 preguntas que se categorizaban en 3 variables (Factores individuales – Factores organizacionales – Factores externos) que pudieran influir en la renuncia voluntaria de los colaboradores del Call Center Konecta. La intención era confrontar los datos que arrojará este cuestionario con la entrevista que se realizó a los líderes de la compañía.

Instrumento 2: Entrevista

OBJETIVO	PREGUNTAS
Establecer las diferentes causas de renuncia	¿Cuáles son las razones más comunes que los colaboradores mencionan al renunciar voluntariamente?
	¿Qué cree que es lo más difícil para la empresa en términos de retener empleados a largo plazo?
	¿Qué medidas toma la empresa para fomentar un clima laboral positivo y colaborativo?
	¿Cómo se asegura de que los valores y la cultura de la empresa sean claramente entendidos y vividos por los empleados?
	¿Qué estrategias utilizan para integrar la cultura empresarial en el proceso de inducción y capacitación de nuevos empleados?

En nuestro enfoque metodológico, realizamos entrevistas a los líderes del Call Center con el propósito de explorar las razones detrás de las renunciaciones voluntarias de los colaboradores. Estas entrevistas se estructuraron a partir de una serie de preguntas clave que abordaron temas como las motivaciones de los colaboradores, los desafíos en la retención de personal a largo plazo y las medidas implementadas para fomentar un clima laboral positivo.

Utilizamos una combinación de entrevista a líderes y cuestionario a excolaboradores como instrumentos de recolección de datos. Las entrevistas con preguntas abiertas realizadas a los líderes permitieron explorar en profundidad sus perspectivas sobre factores que influyen en la rotación laboral, mientras que el cuestionario aplicado a los excolaboradores fue por medio de una escala de Likert, esto facilitó medir actitudes y percepciones específicas sobre satisfacción laboral, oportunidades de crecimiento, y ambiente de trabajo. Esta metodología mixta permitió obtener una visión integral, ya que combinaba el análisis cualitativo de las respuestas abiertas con el análisis cuantitativo de las valoraciones en la escala de Likert, para responder de forma completa y fundamentada a los objetivos del estudio.

Como fue un estudio correlacional tuvimos las siguientes causas y efectos:

Causa: Las diversas razones por las cuales los colaboradores decidieron desertar de sus puestos de trabajo. Esto incluye factores como el ambiente laboral, la satisfacción en el trabajo, la carga laboral, la compensación, las oportunidades de crecimiento, entre otros.

Efecto: La deserción laboral, que los colaboradores hayan dejado su empleo. La investigación busco identificar las causas (razones específicas de la deserción) y su efecto (la deserción laboral en sí) para entender mejor las dinámicas y los factores que influyen en la retención de los colaboradores.

Matriz de análisis: Una matriz de análisis útil es la Matriz de Correlación. Esta matriz permito identificar las relaciones entre diferentes variables que podrían estar asociadas con la deserción laboral.

Capítulo V: Resultados

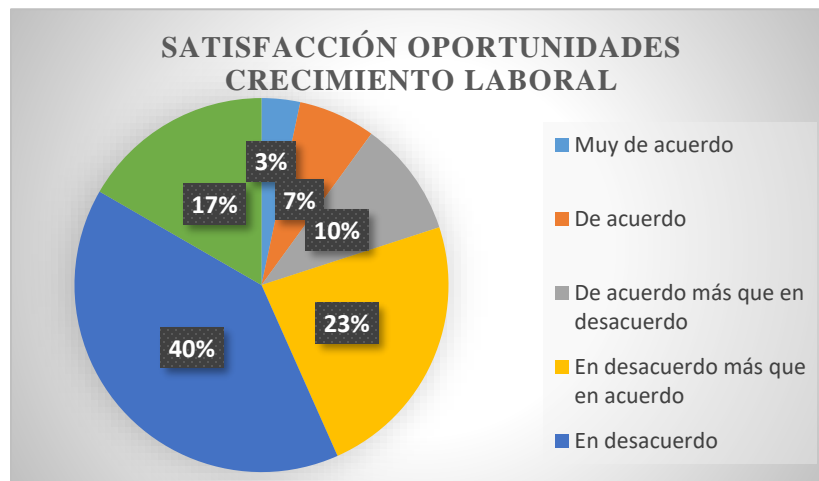
El análisis de los factores que influyen en la deserción laboral en el Call Center KONECTA en Villamaría nos permitio observar patrones comunes en la rotación de personal en el sector de BPO (Business Process Outsourcing). En particular, las correlaciones estadísticas, las encuestas a los colaboradores y las entrevistas a los líderes de la empresa sugirieron que los principales aspectos a considerar incluyen el estilo de liderazgo, el equilibrio entre la vida personal y laboral, las oportunidades de crecimiento, la percepción de justicia en compensación, y la competencia en el mercado laboral.

En primer lugar, la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral es uno de los aspectos más influyentes en la decisión de permanecer o abandonar un puesto. La correlación significativa de 0.494 entre la satisfacción con el liderazgo y las oportunidades de crecimiento profesional en KONECTA, con un nivel de significancia de 0.01, resaltó la importancia de un liderazgo que apoye el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Esto se confirma en investigaciones de García (2022) y Smith y Kumar (2020), que demuestran cómo los líderes que se enfocan en impulsar a su equipo tienden a reducir la intención de renuncia. La Teoría de la Acción Razonada, que sostiene que los comportamientos de los individuos están fuertemente influenciados por sus actitudes y percepciones de apoyo social, es aplicable aquí, ya que la percepción de un liderazgo de apoyo en KONECTA parece incentivar a los colaboradores a alinearse con los objetivos organizacionales

Tabla 1. Gráfico 1.

Estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que tenía en mi trabajo		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	1
De acuerdo	5	2
De acuerdo más que en desacuerdo	4	3
En desacuerdo más que en acuerdo	3	7
En desacuerdo	2	12
Muy en desacuerdo	1	5

Fuente: elaboración propia con información de campo



Fuente: elaboración propia con información de campo

En el análisis de las respuestas indica que existe un bajo nivel de satisfacción respecto a las oportunidades de crecimiento profesional en el trabajo. De los 30 encuestados, el 57% manifestó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta afirmación, mientras que solo el 10% expresó un nivel alto de satisfacción muy de acuerdo o de acuerdo. Este resultado es preocupante, ya que refleja una inclinación hacia el desacuerdo, indicando que la percepción general de los colaboradores sobre el desarrollo profesional es negativa. Estos hallazgos son consistentes con estudios recientes, como el de López (2021), que destaca que la falta de oportunidades de crecimiento profesional es una de las principales causas de deserción en call centers. Por tanto, es crucial que la organización implemente estrategias que fomenten el desarrollo profesional para mejorar la retención de talento y la satisfacción de los colaboradores.

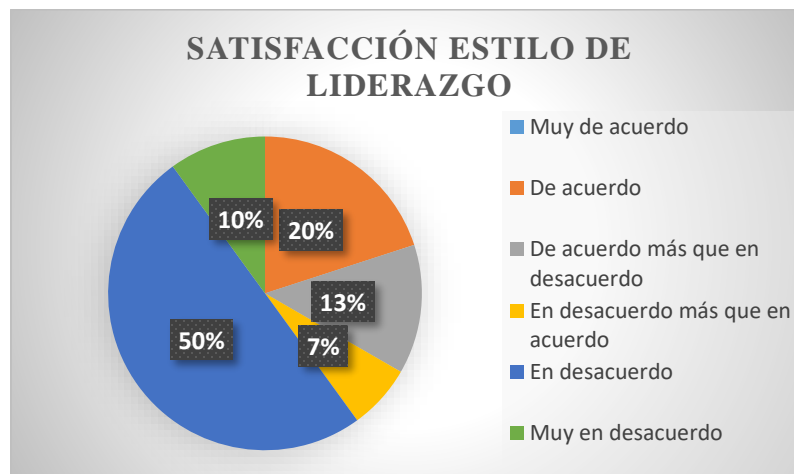
Estudios adicionales, como el de Yang y Lo (2021), refuerzan que un liderazgo de apoyo, no solo incrementa la satisfacción laboral, sino también el compromiso organizacional, un factor crítico en un entorno de alta presión como los Call Centers. En KONECTA, los esfuerzos de los gerentes por mejorar la capacitación y brindar retroalimentación constante demostraron un enfoque en liderazgo de apoyo; sin embargo, las encuestas surgieron que los colaboradores consideran que aún existen oportunidades para profundizar en las políticas de desarrollo, como programas de mentoring o coaching profesional. Según González y Lee (2022), los programas de desarrollo

específicos no solo impactan positivamente la satisfacción, sino que también incrementan la percepción de los colaboradores de ser valorados, lo cual es crucial en sectores de alta rotación

Tabla 2. Gráfico 2.

Estaba satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe directo.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	0
De acuerdo	5	6
De acuerdo más que en desacuerdo	4	4
En desacuerdo más que en acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	15
Muy en desacuerdo	1	3

Fuente: elaboración propia con información de campo.



Fuente: elaboración propia con información de campo.

El análisis sobre la satisfacción con el estilo de liderazgo del jefe directo revela una fuerte inclinación hacia la insatisfacción. De los 30 encuestados, el 60% expresó desacuerdo o muy en desacuerdo, con 18 respuestas distribuidas en estas categorías. Solo 6 personas las cuales representan un 20% manifestaron estar de acuerdo, mientras que no se registraron respuestas en el nivel más alto de satisfacción "Muy de acuerdo". Estos resultados evidencian que el liderazgo es una debilidad significativa dentro de la organización. Según estudios recientes, como el de García (2021), el liderazgo ineficaz puede generar insatisfacción y desmotivación, lo que incrementa la

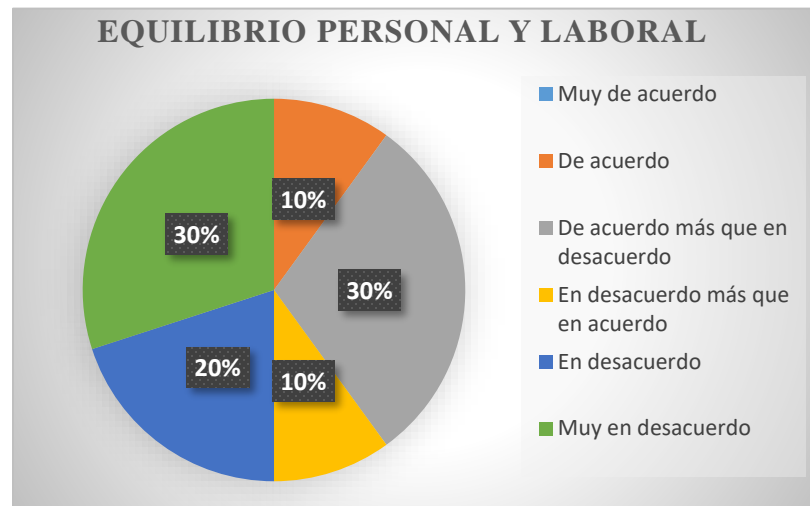
rotación de personal, es fundamental que se desarrollen programas de capacitación en liderazgo y se establezcan mecanismos de retroalimentación continua, permitiendo a los líderes directos alinearse con las expectativas de los colaboradores.

Por otra parte, el equilibrio entre la vida personal y laboral es otro factor que incide de manera relevante en la retención de los colaboradores. En KONECTA, se observó una correlación de 0.617 entre la percepción de compensación justa y el equilibrio vida-trabajo, con una significancia de <0.001 ; esto es particularmente relevante en entornos laborales de alta demanda, donde la flexibilidad horaria y la compatibilidad entre la vida laboral y personal se convierten en factores diferenciadores de satisfacción. Según el estudio de Chen y Lee (2021), un balance adecuado puede mitigar el estrés y mejorar la satisfacción laboral, aumentando así la retención del personal. De manera similar, Johnson y Rivera (2023) argumentan que las empresas que permiten a los colaboradores mantener un balance adecuado entre sus responsabilidades personales y laborales, obtienen mejores niveles de compromiso y menor rotación. En las entrevistas realizadas en KONECTA, los líderes sugirieron que una mayor flexibilidad horaria y opciones de trabajo híbrido podrían contribuir a un mayor sentido de satisfacción. Estas prácticas, que se alinean con el concepto de reciprocidad en la Teoría del Intercambio Social de Blau, podrían hacer que los colaboradores perciban el apoyo organizacional como una inversión en su bienestar personal.

Tabla 3. Gráfico 3.

Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	0
De acuerdo	5	3
De acuerdo más que en desacuerdo	4	9
En desacuerdo más que en acuerdo	3	3
En desacuerdo	2	6
Muy en desacuerdo	1	9

Fuente: elaboración propia con información de campo.



Fuente: elaboración propia con información de campo.

Los datos sobre la percepción del equilibrio entre la vida personal y laboral muestran una tendencia clara hacia la insatisfacción. De los 30 encuestados, el 50% indicó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación, mientras que solo el 30% se ubicó en la categoría intermedia De acuerdo más que en desacuerdo, esta situación sugiere que los colaboradores consideran que sus condiciones laborales dificultan mantener un equilibrio adecuado entre sus responsabilidades laborales y personales. Estudios como el de Ferrero Vasquez (2022) han identificado que la falta de balance entre trabajo y vida personal no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también contribuye significativamente a la rotación de personal, especialmente en sectores como los call centers, donde las exigencias operativas suelen ser altas.

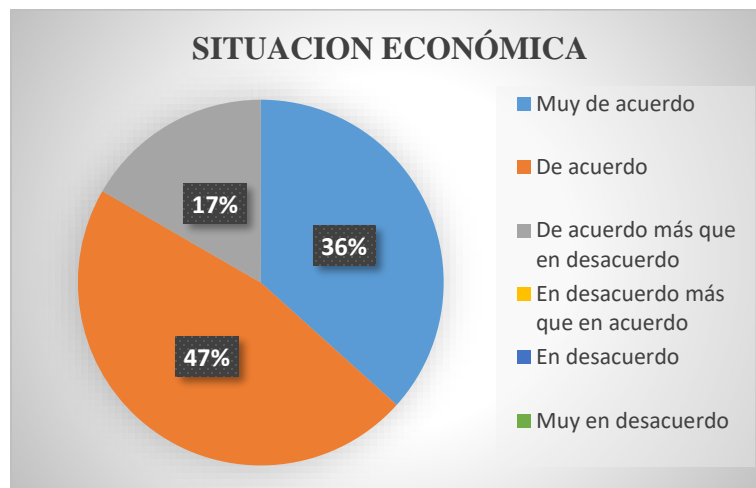
La compensación y la percepción de justicia económica también representan un tema central en el análisis de la rotación en KONECTA. La correlación de 0.401 entre la motivación económica y las oportunidades laborales externas sugirieron que la competencia en el mercado laboral es un incentivo importante para la deserción. Adams (2020), en su Teoría de la Equidad, explica que los colaboradores tienden a comparar sus condiciones salariales y beneficios con las de otras empresas y, si perciben una desigualdad, aumentan sus intenciones de cambiar de empleo. Estudios adicionales de López y Andrade (2021) confirman que en contextos de alta rotación como los BPO, la percepción de justicia económica es fundamental para reducir la deserción laboral. Escobar y Pérez (2022) encontraron que la falta de competitividad salarial es uno de los principales factores que impulsa la rotación en el sector, ya que los colaboradores buscan mejores

oportunidades de compensación y beneficios. En KONECTA, algunos líderes en las entrevistas indicaron que se manejan incentivos económicos adicionales, como bonificaciones por rendimiento; con esto se busca mejorar la percepción de competitividad y equidad salarial.

Tabla 4. Gráfico 4.

La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	11
De acuerdo	5	14
De acuerdo más que en desacuerdo	4	5
En desacuerdo más que en acuerdo	3	0
En desacuerdo	2	0
Muy en desacuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia con información de campo.



Fuente: elaboración propia con información de campo.

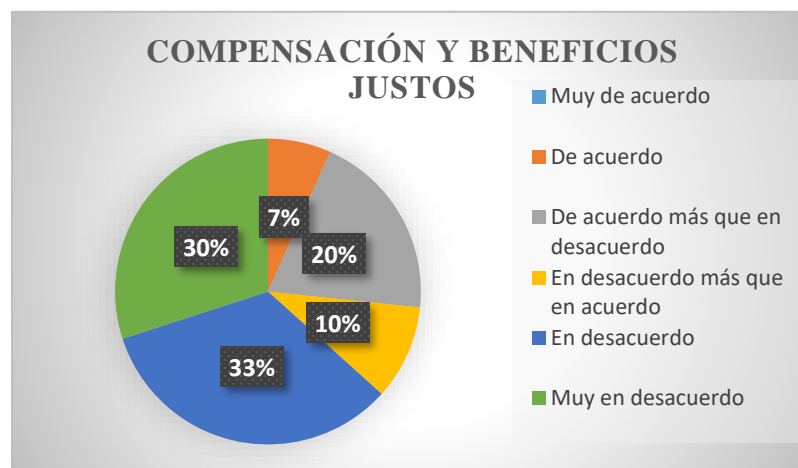
Los datos sobre la influencia de la situación económica en la búsqueda de mejores oportunidades laborales revelan una tendencia significativa hacia el acuerdo. De los 30 encuestados, el 83.3% indicó estar De acuerdo o Muy de acuerdo con la afirmación, mientras que solo el 16.7% se ubicó en la categoría intermedia De acuerdo más que en desacuerdo. Investigaciones como las de Rodríguez y Aguilar (2021) han destacado que las condiciones

económicas adversas, como la inflación o el desempleo, suelen intensificar la búsqueda de empleo en sectores más estables o con mejores remuneraciones.

Tabla 5. Grafico 5.

Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	0
De acuerdo	5	2
De acuerdo más que en desacuerdo	4	6
En desacuerdo más que en acuerdo	3	3
En desacuerdo	2	10
Muy en desacuerdo	1	9

Fuente: elaboración propia con información de campo.



Fuente: elaboración propia con información de campo.

La tabla refleja las percepciones de los encuestados respecto a si la compensación y los beneficios que recibían eran justos en comparación con lo ofrecido por el mercado. Los datos muestran una tendencia hacia el desacuerdo del 33.3% donde los encuestados indicaron estar En desacuerdo y un 10% eligió Muy en desacuerdo. Un 20% se situó en la categoría intermedia De acuerdo más que en desacuerdo, mientras que un 13.3% expresó estar De acuerdo. Estos resultados apuntan a un nivel de insatisfacción generalizado, posiblemente vinculado a la percepción de

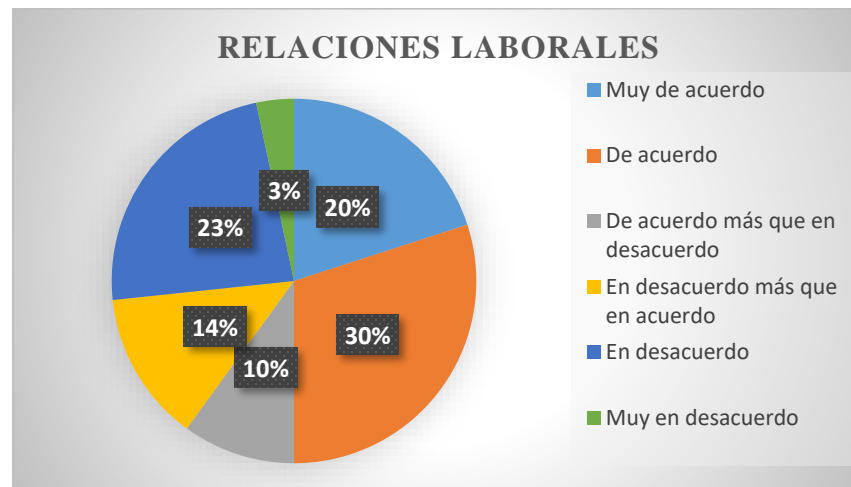
inequidad en las condiciones laborales, lo que podría tener implicaciones en la motivación y retención del personal en las organizaciones.

Por otro lado, la calidad de las relaciones laborales en el entorno de trabajo tiene una influencia relevante en el compromiso organizacional, aunque esta se torna secundaria cuando las motivaciones económicas son dominantes. La correlación negativa de -0.212 entre la motivación económica y la calidad de las relaciones laborales, aunque no significativa, señala que en contextos de alta presión y competencia salarial, la satisfacción en las relaciones interpersonales no siempre resulta suficiente para retener al personal. Estudios como el de González y Lee (2022) sugieren que el apoyo interpersonal puede ser un factor protector en la retención, pero solo cuando otros aspectos, como la remuneración y las oportunidades de crecimiento, son satisfactorios. Escobar y Pérez (2022) también destacan que las relaciones laborales tienden a ser relevantes solo en contextos donde se percibe un equilibrio en otros factores laborales. En las encuestas realizadas en KONECTA a los colaboradores señalaron que, si bien valoran el ambiente y apoyo de sus compañeros, la percepción de su bienestar económico sigue siendo el principal motivo de su permanencia o salida.

Tabla 6. Gráfico 6.

Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	6
De acuerdo	5	9
De acuerdo más que en desacuerdo	4	3
En desacuerdo más que en acuerdo	3	4
En desacuerdo	2	7
Muy en desacuerdo	1	1

Fuente: elaboración propia con información de campo.



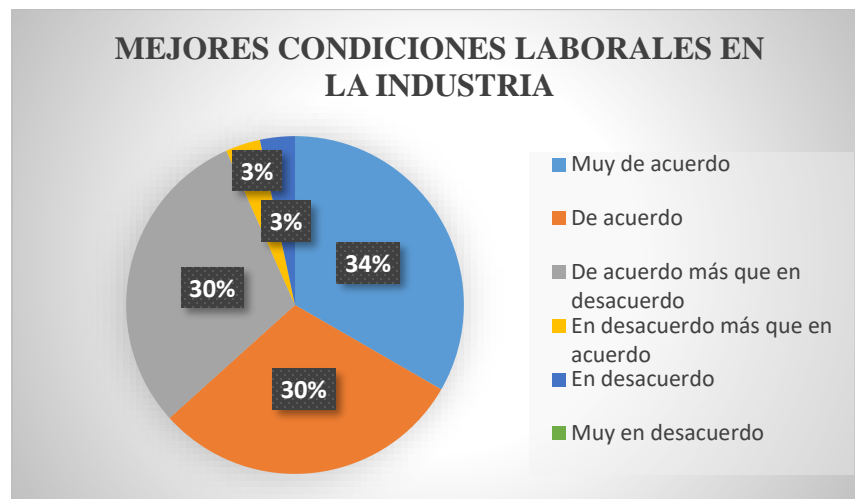
Fuente: elaboración propia con información de campo.

Los datos sobre las relaciones laborales con compañeros y superiores muestran una tendencia predominantemente positiva. De los 30 encuestados, el 50% indicó estar De acuerdo o Muy de acuerdo con la afirmación, mientras que el 23.3% expresó estar En desacuerdo o Muy en desacuerdo, señalando posibles áreas de conflicto. Por otro lado, un 26.6% se ubicó en las categorías intermedias, lo que sugiere cierta neutralidad o ambigüedad en las relaciones laborales. Este patrón resalta la importancia de fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, ya que, según estudios como el de Hernández, González y Pérez. (2013), un ambiente laboral positivo no solo mejora la productividad, sino que también contribuye a la satisfacción general de los colaboradores, reduciendo el ausentismo y la rotación en sectores con alta interacción interpersonal.

Tabla 7. Gráfico 7.

Sentía que otras empresas en la industria ofrecían mejores condiciones laborales que mi empleador.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	10
De acuerdo	5	9
De acuerdo más que en desacuerdo	4	9
En desacuerdo más que en acuerdo	3	1
En desacuerdo	2	1
Muy en desacuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia con información de campo.



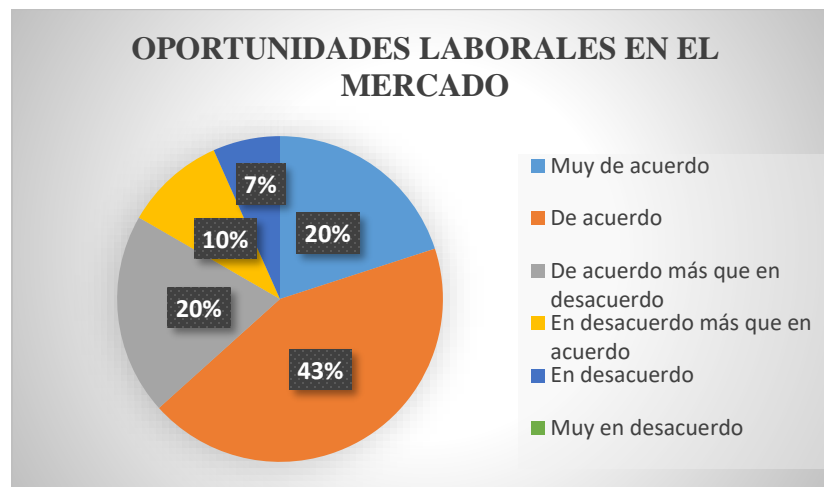
Fuente: elaboración propia con información de campo.

Los datos sobre la percepción de las condiciones laborales muestran una tendencia predominantemente negativa hacia el empleador. De los 30 encuestados, el 63.3% indicó estar De acuerdo o Muy de acuerdo con la afirmación de que otras empresas ofrecían mejores condiciones laborales, mientras que solo el 6.6% expresó estar En desacuerdo o Muy en desacuerdo, un 30% se ubicó en las categorías intermedias, sugiriendo cierta neutralidad o moderación en su percepción. Este patrón evidencia la necesidad de mejorar la propuesta de valor al empleado, ya que, según estudios recientes como el de Prieto Bejarano.(2013), las condiciones laborales percibidas como competitivas son un factor clave para la retención de talento y la disminución de la rotación en sectores altamente demandantes.

Tabla 8. Grafico 8.

Percibía que había muchas oportunidades laborales en el mercado mientras trabajaba en la empresa.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	6
De acuerdo	5	13
De acuerdo más que en desacuerdo	4	6
En desacuerdo más que en acuerdo	3	3
En desacuerdo	2	2
Muy en desacuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia con información de campo.



Fuente: elaboración propia con información de campo.

Los datos sobre la percepción de oportunidades laborales en el mercado mientras se trabajaba en la empresa muestran una tendencia mayoritariamente positiva. De los 30 encuestados, el 63.3% indicó estar De acuerdo o Muy de acuerdo con la afirmación, mientras que solo el 16.6% expresó estar En desacuerdo o Muy en desacuerdo. Además, un 20% se posicionó en las categorías intermedias, lo que refleja una percepción moderada pero con inclinación positiva. Este patrón resalta la percepción de un mercado laboral activo y competitivo, lo que, según estudios como el de Pilligua y Arteaga. (2019), puede incrementar la intención de rotación, especialmente cuando los colaboradores no perciben ventajas significativas en sus condiciones laborales actuales.

En conclusión, los tres análisis realizados sugieren que, aunque existen aspectos positivos en las relaciones laborales y las oportunidades de empleo percibidas, hay áreas críticas que requieren atención para mejorar la retención de talento y la satisfacción general de los colaboradores.

las relaciones laborales con compañeros y superiores son en su mayoría positivas, lo que resalta la importancia de un ambiente de trabajo armónico que promueve la colaboración y la comunicación, sin embargo la presencia de un porcentaje considerable de respuestas negativas del 23.3% señala que aún existen posibles conflictos o falta de cohesión en algunos equipos, lo que debería abordarse para evitar impactos negativos en la productividad y el bienestar de los colaboradores.

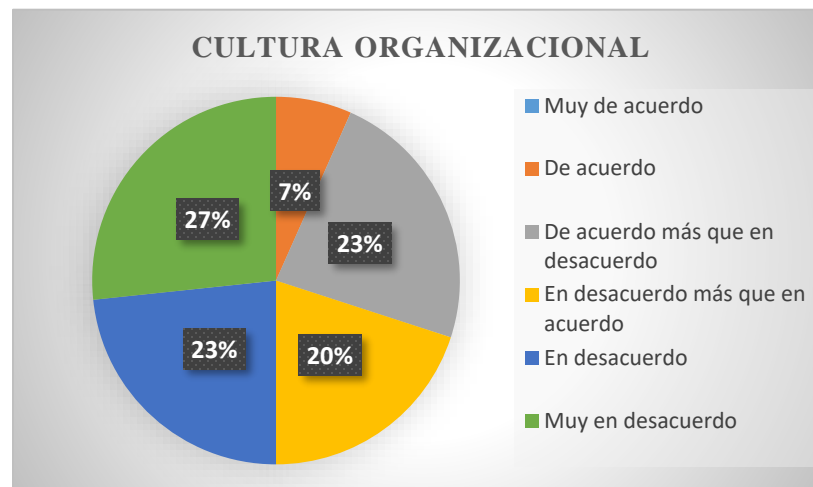
En cuanto a las condiciones laborales, la mayoría de los encuestados percibe que otras empresas ofrecen mejores condiciones, lo que refleja una deficiencia en la propuesta de valor del empleador. Este aspecto es crucial, ya que la percepción de una competitividad insuficiente puede contribuir a la rotación de personal y a la falta de motivación, si las condiciones laborales y la comunicación no mejoran, la tendencia de buscar nuevas oportunidades puede incrementarse, los resultados destacan la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa, mejorar las condiciones laborales y ofrecer un valor más competitivo para los colaboradores, con el fin de reducir la rotación y fomentar un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

Finalmente, la cultura organizacional y el proceso de inducción también se presentan como aspectos claves en la retención de colaboradores, particularmente en los primeros meses de empleo. La Teoría de la Socialización Organizacional de Van Maanen y Schein (1979) sostiene que un proceso de inducción adecuado facilita la integración de los nuevos colaboradores y fortalece su compromiso con la organización. Jiménez y Cruz (2021) señalan que un proceso de inducción completo y bien estructurado mejora el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, reduciendo así la intención de rotación. Esto es especialmente relevante en el sector BPO, donde los colaboradores enfrentan una curva de aprendizaje empinada y un entorno de trabajo intenso desde el inicio. En KONECTA, la implementación de retroalimentación constante y una inducción orientada hacia los valores de la empresa se destacan como prácticas positivas, aunque los colaboradores mencionaron que ampliar las oportunidades de desarrollo profesional durante el proceso de inducción podría mejorar la percepción de compromiso y reducir la intención de abandonar el empleo.

Tabla 9. Gráfico 9.

La cultura organizacional de la empresa era positiva y apoyaba a los colaboradores.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	0
De acuerdo	5	2
De acuerdo más que en desacuerdo	4	7
En desacuerdo más que en acuerdo	3	6
En desacuerdo	2	7
Muy en desacuerdo	1	8

Fuente: elaboración propia con información de campo



Fuente: elaboración propia con información de campo.

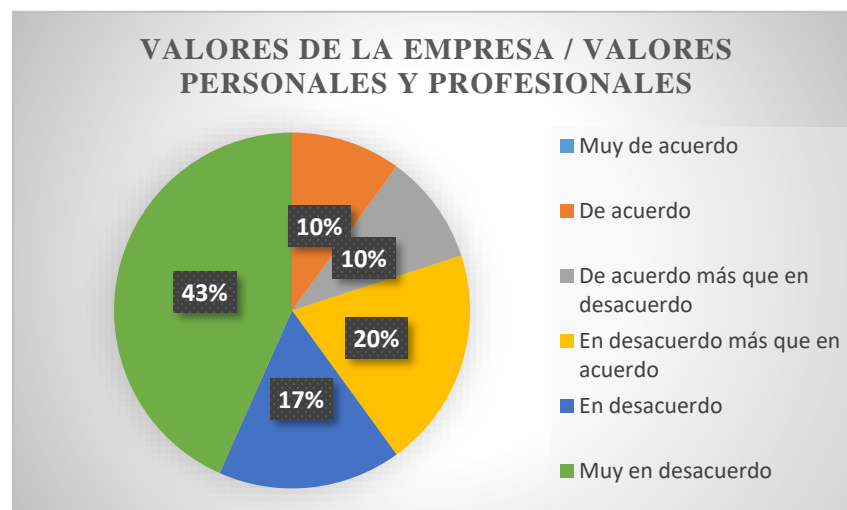
Los resultados sobre la percepción de la cultura organizacional muestran una tendencia predominantemente negativa hacia el apoyo a los colaboradores. De los 30 encuestados, el 50% expresó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación de que la cultura organizacional era positiva y apoyaba a los colaboradores. Solo un 30% indicó estar de acuerdo o muy de acuerdo, mientras que un 20% se ubicó en las categorías intermedias, sugiriendo una percepción moderada. Este patrón refleja que, para la mitad de los colaboradores, la cultura organizacional no cumple con las expectativas de apoyo y bienestar, lo que podría estar contribuyendo a una menor satisfacción laboral.

Según estudios recientes, como el de Mena Mendez. (2018), una cultura organizacional sólida, que apoye a los colaboradores, es un factor clave para la retención de talento y la creación de un ambiente laboral positivo, lo que puede reducir la rotación de personal y mejorar el rendimiento organizacional.

Tabla 10. Gráfico 10.

Sentía que los valores de la empresa se alineaban con mis valores personales y profesionales.		
Descripción	Valor Escala	Cantidad
Muy de acuerdo	6	0
De acuerdo	5	3
De acuerdo más que en desacuerdo	4	3
En desacuerdo más que en acuerdo	3	6
En desacuerdo	2	5
Muy en desacuerdo	1	13

Fuente: elaboración propia con información de campo.



Fuente: elaboración propia con información de campo.

Los resultados sobre la percepción de la alineación entre los valores de la empresa y los valores personales y profesionales de los colaboradores reflejan una tendencia claramente

negativa. De los 30 encuestados, un 60% expresó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación de que los valores de la empresa se alineaban con los suyos, mientras que solo un 20% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo. Un 20% se ubicó en las categorías intermedias, lo que sugiere cierta moderación en su percepción.

Este patrón evidencia una desconexión significativa entre los valores organizacionales y los de los colaboradores, lo que podría influir negativamente en el compromiso y la satisfacción laboral. Según estudios recientes, como el de Dussan Dussan (2012), la alineación entre los valores personales y los corporativos es crucial para fomentar un ambiente laboral cohesivo, lo cual es clave para la retención de talento y el desempeño de los colaboradores.

En conclusión, el análisis sugiere que, en un contexto de alta rotación como el de los Call Centers, la retención de personal depende de un equilibrio complejo de factores. Las empresas como KONECTA pueden mejorar la retención de personal ofreciendo políticas de flexibilidad laboral, programas de desarrollo profesional, y una compensación competitiva que refleje el valor percibido en el mercado. Las iniciativas enfocadas en el balance entre la vida personal y laboral, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el establecimiento de un proceso de inducción sólido no solo incrementan la satisfacción laboral, sino también el compromiso organizacional, contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa en un sector altamente competitivo.

La caracterización de la población encuestada aporta información detallada sobre el perfil de los trabajadores en estudio, quienes en su mayoría se encuentran en un rango de edad joven, con una concentración significativa entre los 18 y 30 años. Este grupo etario, identificado como el de mayor representación en el estudio, suele mostrar una motivación importante hacia el desarrollo profesional y la adquisición de estabilidad laboral. A nivel de género, se observa una ligera preponderancia femenina, lo cual es relevante para entender posibles diferencias en expectativas y en las experiencias de satisfacción y permanencia en el ámbito laboral. La distribución por nivel educativo es diversa, abarcando desde aquellos con estudios de bachillerato hasta quienes han alcanzado grados técnicos, tecnológicos y pregrado, con una predominancia en los niveles técnico y tecnológico, reflejando que, si bien muchos encuestados tienen una formación profesional,

algunos no han completado una carrera universitaria, lo que podría influir en su acceso a mejores oportunidades laborales y expectativas salariales.

En términos socioeconómicos, los encuestados se concentran mayormente en el estrato 3, con una minoría en el estrato 2 y aún menos en el estrato 1. Este patrón sugiere que la mayoría cuenta con un nivel de ingresos moderado, pero no lo suficientemente alto como para evitar la preocupación por la estabilidad económica y el acceso a mejores condiciones de trabajo. Esta situación económica puede incidir en el compromiso organizacional y en la percepción de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, factores que, según la literatura en temas de rotación y satisfacción laboral, suelen estar relacionados con un deseo de buscar opciones laborales más estables y con mejores beneficios. Además, la presencia de trabajadores en estratos bajos destaca la importancia de políticas organizacionales que consideren la realidad económica de los colaboradores, como el acceso a planes de desarrollo y formación continua, los cuales podrían influir positivamente en su satisfacción y permanencia en la empresa.

En conjunto, el perfil obtenido sugiere que la población estudiada podría tener un alto interés en la estabilidad y crecimiento dentro de su contexto laboral, así como en el desarrollo de competencias que mejoren su situación socioeconómica. La heterogeneidad en el nivel de escolaridad y la predominancia de trabajadores en estratos medios y bajos dibujan un escenario donde las expectativas de los colaboradores podrían estar orientadas hacia la seguridad financiera y el desarrollo profesional, factores críticos en un entorno laboral que pueda fomentar su permanencia. La combinación de estas variables sociodemográficas permitió establecer un contexto enriquecedor para entender las aspiraciones y necesidades de este grupo, además de facilitar el diseño de estrategias organizacionales que promuevan su satisfacción, reduzcan la rotación y mejoren el compromiso organizacional.

Discusión

Los resultados obtenidos reflejan una clara conexión entre los factores organizacionales, individuales y externos que influyen en la deserción laboral en el Call Center KONECTA, en línea con las teorías y estudios previos revisados. Uno de los hallazgos más relevantes fue la insatisfacción con el estilo de liderazgo, identificada por el 60% de los encuestados. Este resultado confirma lo planteado por Herzberg en su teoría de los dos factores, donde un liderazgo deficiente es considerado un factor de higiene que genera insatisfacción. Además, estudios de Werther y Davis (2000) y García (2022) destacan que un liderazgo empático y de apoyo puede reducir significativamente la intención de renuncia al fomentar compromiso y satisfacción en los colaboradores.

Otro aspecto crítico fue la percepción de injusticia en la compensación económica, donde el 63% de los encuestados consideró que otras empresas ofrecían mejores condiciones salariales. Según Adams (1965) y su Teoría de la Equidad, las comparaciones entre las condiciones laborales propias y las de otras organizaciones influyen directamente en la motivación y la rotación. López y Andrade (2021) refuerzan esta idea al señalar que los salarios no competitivos son una de las principales causas de deserción en sectores como los BPO, y Escobar y Pérez (2022) agregan que esta percepción es particularmente problemática en contextos de alta presión como los Call Centers.

El equilibrio entre la vida personal y laboral también emergió como un factor decisivo, con el 50% de los encuestados indicando insatisfacción en este aspecto. Según Blau (1964) y su Teoría del Intercambio Social, las organizaciones que promueven un balance adecuado generan reciprocidad y compromiso en sus empleados. Estudios recientes como los de Chen y Lee (2021) destacan que la flexibilidad horaria es fundamental para mitigar el estrés y mejorar la satisfacción en entornos laborales de alta demanda, como los Call Centers.

La falta de oportunidades de crecimiento profesional fue otro hallazgo significativo, con un 57% de los colaboradores insatisfechos en este aspecto. Esto coincide con lo planteado por Chiavenato (2011), quien señala que la ausencia de desarrollo profesional es una causa recurrente de deserción. Además, González y Lee (2022) subrayan que los programas de mentoría y

capacitación profesional no solo mejoran la percepción de los colaboradores, sino que también fortalecen su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

En relación con la cultura organizacional, un 50% de los encuestados consideró que no se sentían apoyados por la empresa, mientras que un 60% señaló que los valores corporativos no se alineaban con sus valores personales y profesionales. Esto refleja una desconexión significativa que puede impactar negativamente el compromiso organizacional, como lo explica Van Maanen y Schein (1979) en su Teoría de la Socialización Organizacional. Según Mena Méndez (2018), una cultura organizacional sólida que fomente el apoyo y el bienestar de los colaboradores es fundamental para reducir la rotación y mejorar la satisfacción.

En conclusión, los hallazgos obtenidos permiten afirmar que la investigación cumplió parcialmente con su objetivo general de analizar las principales causas de deserción laboral, al identificar factores como el liderazgo deficiente, la percepción de injusticia salarial, el desequilibrio vida-trabajo, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y una cultura organizacional débil. Estos aspectos están respaldados por teorías y estudios relevantes que confirman su impacto en la rotación. Sin embargo, la implementación de estrategias prácticas y sostenibles en KONECTA es esencial para abordar estos desafíos y fomentar un entorno laboral más estable y productivo.

Conclusiones

El presente estudio sobre la deserción laboral en el Call Center KONECTA del municipio de Villamaría permitió identificar y analizar los factores que impulsaron la renuncia voluntaria de los colaboradores, los cuales afectan directamente la estabilidad, eficiencia y productividad de la organización. A través de una metodología mixta que combinó encuestas y entrevistas, así como un marco teórico robusto basado en la literatura previa, se lograron extraer conclusiones significativas sobre las dinámicas de rotación en un contexto de alta presión laboral como el de los Call Centers.

La insatisfacción laboral en KONECTA se debe principalmente a largas jornadas, presión constante y salarios poco competitivos, factores que generan estrés y descontento entre los colaboradores. Un liderazgo de apoyo, con retroalimentación y atención a las necesidades, fomenta

compromiso y sentido de pertenencia, mientras que un liderazgo deficiente incrementa la intención de renuncia, en línea con la Teoría de la Acción Razonada. El equilibrio entre la vida personal y laboral es otro factor crítico, los horarios extensos interfieren con la vida personal provocando frustración y agotamiento, lo que disminuye la satisfacción laboral. La percepción de falta de oportunidades de crecimiento profesional también reduce el compromiso y la satisfacción laboral.

La capacitación y el desarrollo personal son clave para que los colaboradores se sientan valorados y vean posibilidades de avance, pero en KONECTA esta percepción es limitada, lo que impulsa las renunciaciones, se sugiere implementar programas de capacitación y desarrollo los cuales

son esenciales para mantener el compromiso y aumentar la satisfacción laboral para mejorar la retención de talento, KONECTA debe enfocarse en mejorar las condiciones laborales, ofrecer una compensación competitiva, promover un liderazgo de apoyo, y proporcionar oportunidades de crecimiento personal y profesional.

En conclusión, el estudio realizado cumplió con su objetivo de analizar y entender las causas de la deserción laboral en KONECTA, revelando áreas críticas que necesitan atención urgente. Mejorar la percepción de liderazgo, ajustar las políticas de compensación y beneficios, fomentar un mejor equilibrio vida-trabajo y reforzar la cultura organizacional son pasos esenciales para que KONECTA pueda retener al talento, aumentar la satisfacción laboral y reducir los costos asociados a la alta rotación. Un enfoque integral que aborde estos aspectos no solo beneficiará a los colaboradores, sino que también mejorará la productividad y sostenibilidad de la empresa en un sector altamente competitivo.

Bibliografía

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Chen, W., & Lee, J. (2021). Work-life balance and employee satisfaction: A study on the influence of flexible work arrangements in high-stress environments. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 1093–1107.
- Torrico Tumaev, A. S. (2009). Salarios de eficiencia y gestión de recursos humanos. *Perspectivas*, 12(23), 73-100. Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill. [Libro]
- Díaz, P. (2010). *Motivación y rendimiento en el trabajo: Análisis de la satisfacción laboral y su impacto en la productividad*. Editorial Universidad Autónoma.
- English, S. A., Williams, M. L., & Ibarreche, S. (1989). Job satisfaction and work values: A comparative study of Mexican and U.S. workers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(2), 182-194
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-22. Instituto Politécnico Nacional.
- García, L. A. (2022). Impacto del liderazgo en la retención de talento en ambientes de alto estrés. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 1350-1368.
- González, P., & Lee, A. (2022). Organizational commitment and employee retention: Exploring leadership, motivation, and compensation in Call Centers. *Management Review*, 30(6), 459–476.

Guerrero, F., & Sánchez, M. (2011). La jerarquía de necesidades y su aplicación en la gestión empresarial. *Revista de Psicología Empresarial*, 25(4), 311-324.

García-Ibarra, L. A. (2013). *Impacto del liderazgo en la retención de talento en ambientes de alto estrés*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 1350-1368

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Elenita Dussan (2012). *Alineación De Los Valores Individuales Y Corporativos Y Propuesta De Intervención. Caso De La Triple A De Barranquilla S.A. E.S.P Universidad Del Norte*. Maestría En Administración De Empresas

Dariel Mena. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, núm. 46, pp. 11-47, 2019

Jiménez, M., & Cruz, T. (2021). Onboarding y cultura organizacional: Un enfoque para mejorar la retención de colaboradores en el sector BPO. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(2), 156–168.

Johnson, R., & Rivera, S. (2023). Employee retention strategies in Call Centers: A study on the effects of flexible work hours and remote work options. *Journal of Business and Economics*, 45(3), 897–915.

Kumar, R., & Smith, J. (2020). Leadership styles and turnover intentions in high-pressure work environments. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 978-995.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.

Nazario, J. (2006). Compensation and Motivation: Effective Strategies for Retaining Talented Employees. *Human Resource Quarterly*, 15(3), 175-189.

Puchol, L. (1994). *Dirección y Administración de Personal: Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.

Seiffarth, M., Bonnet, D., & Hobden, T. (2023). High turnover in Call Centers: Exploring factors influencing employee attrition. *Journal of Labor Studies*, 29(1), 42–60.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. En B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). JAI Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Yang, L., & Lo, M. (2021). Leadership and employee well-being in the BPO industry: A study of burnout and retention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 540–553. [Artículo de revista]

Cristhian Fabricio Pilligua Lucas & Flor María Arteaga Ureta. El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XV, núm. 28, 2019 Universidad El Bosque

Pedro Gerardo Prieto Bejarano. (2013) *Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal*. Universidad De Medellín , Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, Cohorte 32

Anexos.

Programa Estadístico IBM SPSS

Matriz de estructura que muestra la correlación absoluta de cada variable relacionada.

[ConjuntoDatos1]

Correlaciones

		Estaba satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe directo.	Estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que tenía en mi trabajo
Estaba satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe directo.	Correlación de Pearson	1	,494**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	30	30
Estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que tenía en mi trabajo	Correlación de Pearson	,494**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

➔ Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

		Estaba satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe directo.	Estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que tenía en mi trabajo
Rho de Spearman	Estaba satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe directo.	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,554**
		N	30
	Estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que tenía en mi trabajo	Coefficiente de correlación	,554**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

Correlaciones

		Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.
Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Correlación de Pearson	1	,617**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	30	30
Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.	Correlación de Pearson	,617**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

		Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.
Rho de Spearman	Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,621**
		N	30
	Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.	Coefficiente de correlación	,621**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

Correlaciones

		Percibía que había muchas oportunidades laborales en el mercado mientras trabajaba en la empresa.	La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.
Percibía que había muchas oportunidades laborales en el mercado mientras trabajaba en la empresa.	Correlación de Pearson	1	,401*
	Sig. (bilateral)		,028
	N	30	30
La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.	Correlación de Pearson	,401*	1
	Sig. (bilateral)	,028	
	N	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

➔ **Correlaciones no paramétricas**

Correlaciones

		Percibía que había muchas oportunidades laborales en el mercado mientras trabajaba en la empresa.	La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.
Rho de Spearman	Percibía que había muchas oportunidades laborales en el mercado mientras trabajaba en la empresa.	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,456*
		N	30
	La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.	Coefficiente de correlación	,456*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Correlaciones

		La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.	Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.
La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.	Correlación de Pearson	1	-,212
	Sig. (bilateral)		,262
	N	30	30
Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.	Correlación de Pearson	-,212	1
	Sig. (bilateral)	,262	
	N	30	30

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

		La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.	Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.
Rho de Spearman	La situación económica me motivaba a buscar mejores oportunidades laborales.	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	-,197
		N	30
	Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.	Coefficiente de correlación	-,197
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	30



Correlaciones

Correlaciones				
		Tenia buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.	Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	
→ Tenía buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.	Correlación de Pearson	1	,763**	
	Sig. (bilateral)		<,001	
	N	30	30	
Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Correlación de Pearson	,763**	1	
	Sig. (bilateral)	<,001		
	N	30	30	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
		Tenia buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.	Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	
Rho de Spearman	Tenia buenas relaciones laborales con mis compañeros y superiores.	Coefficiente de correlación	1,000	,759**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	30	30
	Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Coefficiente de correlación	,759**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

Correlaciones				
		Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.	
→ Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Correlación de Pearson	1	,617**	
	Sig. (bilateral)		<,001	
	N	30	30	
Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.	Correlación de Pearson	,617**	1	
	Sig. (bilateral)	<,001		
	N	30	30	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
		Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.	
Rho de Spearman	Consideraba que mi trabajo me permitía mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	Coefficiente de correlación	1,000	,621**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	30	30
	Creía que la compensación y los beneficios que recibía eran justos en comparación con lo que ofrecía el mercado.	Coefficiente de correlación	,621**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).