



Causas de la rotación de personal en el sector Call Center postpandemia

Causes of staff turnover in the post-pandemic Call Center sector

Estudiantes de pregrado de la Universidad EAN (Colombia): Juan David Barrera Delgado (jbarrer35719@universidadean.edu.co), Laura Sofía Castañeda Agudelo (lcastan95327@universidadean.edu.co), William Anibal Fulano Peña (wfulano15096@universidadean.edu.co), Laura Katherine Rodríguez Arias (lrodrig09330@universidadean.edu.co).

Profesor Tutor: Dra. Martha Cecilia Jaimes Castañeda. Investigadora postdoctoral. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN (Colombia) (mcejames@universidadean.edu.co).

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es identificar las causas que influyen en la rotación de personal en el sector Call Center postpandemia en la ciudad de Bogotá D.C. La recolección de información y datos se hizo por medio del instrumento de investigación: encuesta en línea. Dicho instrumento fue aplicado al personal activo de diferentes compañías pertenecientes al sector. La información recopilada fue analizada, interpretada y comparada por medio de graficas con el fin de concluir cuáles son los factores en común y que conllevan a los altos índices de rotación en la industria.

Los resultados de las encuestas abordaron en su totalidad la problemática a investigar y permitieron conocer la importancia de identificar las causas que inciden en la fuga de personal de las empresas, mismas que tienen la mayor responsabilidad de retener al personal vinculado. Se recomienda la implementación de estrategias enfocadas a: capacitaciones, actividades de socialización, condiciones laborales, clima organizacional, bienestar y seguridad.

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the causes that influence staff turnover in the Call Centers sector post-pandemic in the city of Bogotá D.C. The collection of information and data was done through the research tool: online survey. This tool was applied to the active staff of different companies belonging to the sector. The information collected was analyzed, interpreted, and compared by means of graphs to conclude what are the common factors that lead to the high turnover rates in the industry.

The results of the surveys fully addressed the problem to be investigated and made it possible to know the importance of identifying the causes that influence the flight of personnel from companies, which have the greatest responsibility for retaining associated personnel. It is recommended to implement strategies focused on: training, socialization activities, working conditions, organizational climate, well-being, and safety.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

Rotación del personal, clima organizacional, bienestar laboral, Call Center, inestabilidad laboral.
Turnover of staff, organizational climate, work wellbeing, Call Center, work instability.

1. Introducción

El proyecto de investigación “Causas de la rotación de personal en el sector Call Center postpandemia en la ciudad de Bogotá D.C.” aborda la problemática que afecta a muchas empresas de la industria Call Center

respecto a la alta rotación del personal y la poca retención por parte de los empleadores, después de la coyuntura económica, laboral y social que se evidenció a nivel mundial tras la pandemia del COVID-19 en el 2020, en el que algunas de las empresas modificaron y/o reestructuraron su modelo de trabajo tradicional al convencional, otras se reinventaron y adaptaron sus diferentes procesos y metodologías a la demanda del mercado y para unas pocas significó el cierre total de sus actividades económicas.

Para sustentar la viabilidad del proyecto, las fuentes de apoyo, nacionales e internacionales, se expondrán bajo el marco teórico, el cual se desarrollará en los siguientes capítulos, y tiene la finalidad de brindar soportes y fundamentos válidos al objetivo principal de la investigación. En este se abordarán temas de la rotación del personal enfocado hacia el bienestar laboral, el clima organizacional, la ruptura y la inestabilidad laboral en los Call Center, además de soportarlo junto a subtemas relacionados a la gestión de recursos humanos, la calidad de vida, la motivación y la desmotivación del trabajo, la cultura organizacional y la industria Call Center. Así mismo, se presenta la sustentación del diseño metodológico, población, muestra y los métodos e instrumentos para la recolección de la información, el análisis de estos, dando así, el cierre con las conclusiones encontradas.

Cabe resaltar que el objetivo principal del proyecto es identificar la variabilidad de aquellas causas por las cuales el personal que, trabaja en un Call Center, decide renunciar, sea por aspectos externos o internos de la compañía y/o razones personales o familiares, y, al mismo tiempo, determinar los factores por los que las empresas presentan una alta rotación de su personal, sea renuncias y/o despidos, y su influencia sobre la toma de decisión, ya que este tipo de acciones afectan significativamente en la productividad, la reputación, los costos y las utilidades de la empresa, la relación laboral del equipo, la motivación del personal y el crecimiento estratégico de la organización.

1.1. Contextos de la investigación

Se identificó como principal problema de investigación la alta rotación del personal que actualmente afrontan las empresas de la industria Call Center, en la ciudad de Bogotá D.C., tras la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2020, la cual se extendió por todo el mundo afectando a un porcentaje de la población (OMS, s.f.). Por lo anterior, las organizaciones con su afán de seguir operando optaron por implementar otro tipo de modelos de trabajo, pero muchas de estas no cumplieron con su promesa de valor garantizando condiciones de seguridad, higiene, libertad, autonomía, un empleo decente y digno (OIT frente a la COVID-19, 2020). Para Colombia el panorama no era el más alentador en cuestiones de empleo, ingresos y tiempo invertido en las actividades y tareas laborales. Según el informe OIT de Países Andinos (2021), en el segundo trimestre del 2020, la tasa de desempleo fue del 20,3%, ya que muchas empresas suspendieron sus actividades económicas, debido a la crisis sanitaria.

A fin de contextualizar la problemática, el estudio se respalda bajo investigaciones ya publicadas, identificando las posibles causas y/o razones que conllevan a que las empresas presenten un incremento en sus índices de rotación de personal. Actualmente, varias empresas han tenido que reinviértanse frente a diferentes amenazas, desafíos, conflictos e incertidumbres, teniendo en cuenta que, por los mismo, los individuos están expuestos a reaccionar en y hacia diferentes direcciones, provocando en ellos un sinnúmero de cambios en cuanto a su actuar, sentir y pensar (Chiavenato, 1999); cambios que han de repercutir en la relación con la organización a la que pertenecen. Dicho lo anterior, muchas organizaciones pertenecientes al sector Call Center se han visto obligadas a cambiar sus procesos de selección y contratación, a fin de encontrar el talento humano calificado, competente y que esté alineado con los objetivos y principios de la compañía. No obstante, la búsqueda del talento no es único reto, la retención de ese personal es lo que, hoy en día, pone en jaque a las organizaciones.

2. Marco conceptual

A continuación, se expone la fundamentación teórica que apoya el siguiente trabajo investigativo:

2.1. Bienestar laboral

Hoy en día resulta complicado encontrar un solo concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL), ya que el mismo logra abarcar temas diversos en cuanto al ambiente laboral y organizacional. En la actualidad, por lo general, el ambiente contemporáneo de las organizaciones ofrece suficientes recompensas, reconocimiento y beneficios para los empleados (López, 2013), sin embargo, y a pesar de los esfuerzos por parte de las compañías, las necesidades fundamentales, los estilos de vida, gastos primordiales, personales, ocio, metas y sueños no son iguales para cada uno de los empleados. Reto que asume el área de recursos humanos, la verdadera administración del talento humano, muchas organizaciones modifican sus prácticas administrativas a fin de aprovechar y utilizar con plenitud a las personas (Chiavenato, 2009). El mismo autor propone una relación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, mostrando así que, canalizando de forma acertada y eficaz los esfuerzos de los empleados por el alcance de los objetivos organizacionales, se puede estar garantizando la conquista de los objetivos individuales. A continuación, se muestra la relación de los objetivos propuesta por el autor:

Imagen 1. Bienestar laboral.



Fuente: Elaboración propia (2023) - basado en el libro de Chiavenato (2009).

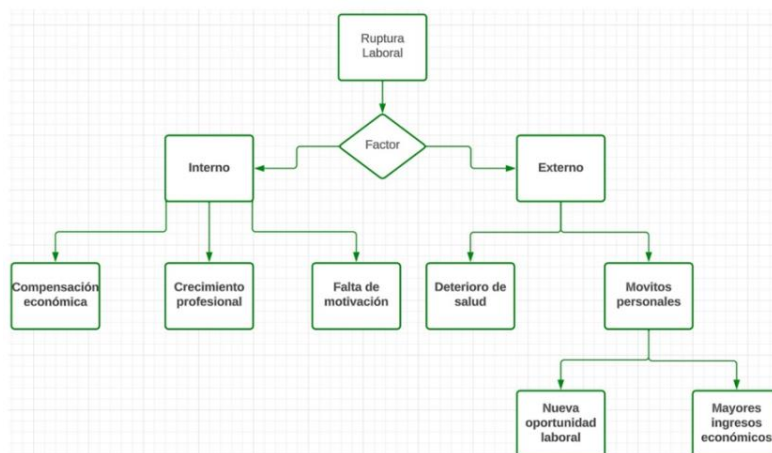
Es fundamental la relación entre la productividad, calidad de vida laboral y eficiencia, ya que, el adecuado equilibrio de las tres da como resultado para las organizaciones una mejor posición competitiva, en el individuo primero y después en la organización (Royer, 2011). En un campo poco delimitado y con tanta riqueza teórica, es importante que cada organización adapte la CVL a sí misma según sus necesidades, prácticas, costumbres y en general al contexto en el que se encuentra (López, 2013). Por otro lado, es oportuno integrar la CVL desde el punto de vista psicológico, o sea desde el trabajador y el punto de vista de la organización, es decir, el trabajo. La una no puede ir sin la otra, a medida que las organizaciones velan por su crecimiento, competitividad, innovación y permanencia en el mercado, deben velar por estabilidad plena de cada uno de sus trabajadores.

2.2. Ruptura laboral

En cualquier organización existe la ruptura laboral y esto conlleva a que ese ambiente laboral “sano” que debería existir, no perdure como se supone que debe pasar. En el ejercicio de la investigación de rotación de personal existe factores en común que aplican dentro de cualquier organización que afectan el ambiente laboral. Teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos los cuales tienen relación directa con el empleado afectado, se busca indagar a profundidad esos motivos o circunstancias que llevan a que en las organizaciones exista una rotación de personal altamente considerable, ya que esto no solo perjudica a las personas, sino que implica un nuevo proceso para la empresa de buscar nuevos talentos.

Los motivos de un empleado que lo lleva a renunciar a su puesto de trabajo podrían ser los siguientes, esto teniendo en cuenta los patrones que se identifican en cualquier empresa:

Imagen 2: Ruptura laboral



Fuente: Elaboración propia (2023).

Las rupturas voluntarias son ocasionadas por los mismos empleados, sus principales razones son personales o profesionales, sin dejar de lado que también por cuestiones de índole familiar tienden a renunciar, de esta manera se da por finalizada aquel vínculo laboral. Estas razones se fundamentan en que el empleado encontró una mejor oferta laboral donde el factor económico es ampliamente mejor, o porque quiere enfocar su profesión en otro ámbito laboral (Gómez, 2016). Por otro lado, las rupturas laborales de carácter involuntario se presentan cuando el área encargada de la organización decide dar por terminada la relación laboral entre el empleador y el empleado, por lo general los principales motivos son: necesidad económica, una mala relación entre ambas partes. Estas decisiones conllevan a tener un impacto negativo tanto para el empleado como para la empresa, el empleado queda sin su empleo y la organización debe buscar un reemplazo lo que implica realizar un proceso de selección que toma tiempo (Gómez Mejía, 2016).

2.3. Clima organizacional

Pese a que no existe una unificación teórica de la conceptualización del clima organizacional, además de que “las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (García, 2009), varios de los investigadores prefieren regirse por el aspecto metodológico: el rol que juega el clima en el desarrollo de una organizacional y que, de acuerdo con su percepción, esto puede afectar individualmente a cada empleado. El concepto de clima organizacional parte de que el ser humano vive en múltiples contextos y ambientes dinámicos y complejos, en el que el ámbito laboral no es la excepción: dentro de las organizaciones, las personas, mediante diferentes grupos y colectividades, establecen distintos procesos de interacción, los cuales están vinculados e influenciados por las creencias, principios, actitudes y valores de cada individuo participante y, en la mayoría de los casos, estos determinan la función del trabajo y la participación en el sistema social y organizacional del empleado junto a la afinidad que ellos tienen frente a los objetivos, la misión y la visión de la organización (Méndez, 2006, citado por García, 2009).

En los últimos años, este concepto ha sido sumamente importante para que el empleado ejerza debidamente su rol dentro de una organización, ya que el bienestar y la calidad del ambiente influye directa e indirectamente en el desempeño, la motivación, el compromiso, la calidad del trabajo y la productividad del empleado. De igual manera, el concepto de clima organizacional también surge como una “necesidad de encontrar respuestas a sus problemas de insatisfacción, malestar interno, conflictos, quejas y otros síntomas que afectan los procesos de interacción social en la empresa, permitiendo de manera particular a los directivos de cada empresa tomar decisiones acerca de los problemas que afectan el clima de su organización” (Méndez, 2006), debido a la frecuencia de la rotación del personal dentro de la misma. La rotación del personal, en la mayoría de los casos, depende del nivel de insatisfacción sobre la estabilidad laboral que el empleado tenga sobre la organización, como el cargo actual y las actividades y/o funciones a realizar, el trato de los superiores

y la convivencia entre empleados, la falta de oportunidades de crecimiento entre la organización, el bajo rendimiento del empleado, el cambio de los procesos operativos y/o administrativos (reestructuraciones), la aparición de una mejor oferta laboral, etc., los cuales influyen en la percepción del ambiente laboral de una organización.

2.4. Inestabilidad laboral en un Call Center

La inestabilidad laboral que se vive hoy en día en la industria Call Center se ha venido a pique, debido a la constante degradación del empleo, de los malos tratos, el cuestionable salario, el ambiente pesado del trabajo a nivel interno, entre otros factores, ha conllevado a que las empresas decidan emplear una multiplicidad de modalidades de contrato, con bajas remuneraciones, sobrecarga laboral y subocupación horaria, impidiendo que las compañías, que trabajan en esta industria, no brinden un óptimo servicio y, por ende, el crecimiento organizacional en el personal carece de bases estables por la constante rotación.

En este sentido, se es necesario conocer la “emergencia del fenómeno de inestabilidad laboral en los Call Center y cómo se produce, entonces, en un contexto económico que se caracteriza por la existencia de mercados de trabajo atravesados por el problema del desempleo y por la progresiva generalización de un amplio abanico de modalidades laborales temporales, desprotegidas y precarias” (Beck, 2000). Es preciso destacar otros factores que funcionan como impulsores de dicha problemática, como los cambios y avances tecnológicos de las diferentes compañías, los cuales han provocado una reestructuración en sus perfiles productivos y administrativos, conllevando a que varias de las funciones, procedimiento y/o tareas sean tercerizadas a empresas especialidad en el ámbito.

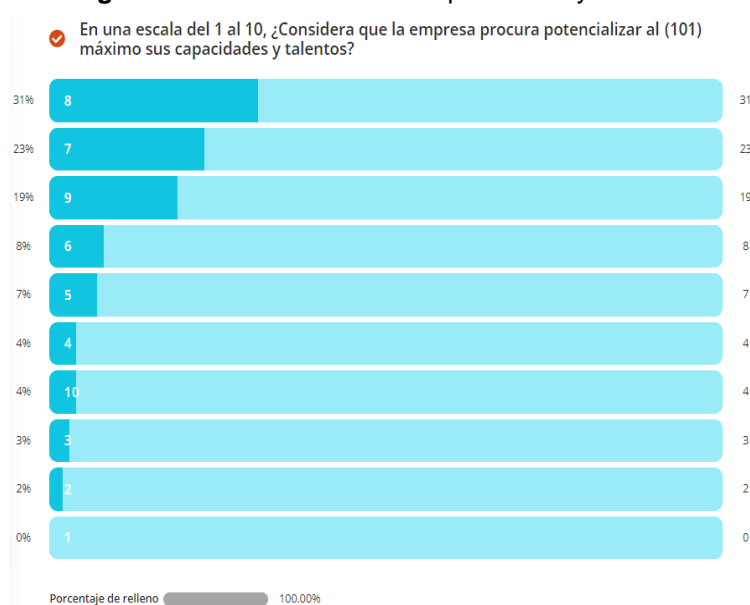
Las grandes empresas seleccionan a la empresa tercerizadora de servicios que más le conviene. Así mismo, se ha demostrado que varias empresas adquieren estos servicios y transfieren ciertas obligaciones y/o actividades a empresas de estos sectores que no cumplen con lo mínimo establecido por el gobierno colombiano y/o el Ministerio de Trabajo con respecto a los requerimientos mínimos laborales, pero que, poco importa, ya que suelen disminuir aún más los costos económicos. Esto último es demasiado llamativo particularmente, porque es una de las problemáticas principales que se visualizan dentro de esta industria: cuando la empresa gestionante intenta precarizar aún mucho más las condiciones de sus trabajadores mediante la potencialización de sus beneficios y, por otro lado, de no perder la “campaña” o incluso el cliente, esto explica, en parte, cómo de acuerdo a las necesidades, se decide utilizar diferentes modalidades contractuales dentro de un mismo Call Center, lo cual afecta más al empleado que opera la compañía.

3. Discusión y análisis

Una vez recopilada la información mediante la encuesta aplicada a diferentes personas que laboran en el sector Call Center, se continua con el análisis de algunas de las respuestas obtenidas que responden al objetivo e intención principal del siguiente trabajo investigativo:

De las 100 encuestas realizadas, el 61% de las personas encuestadas fueron mujeres y 39% fueron hombres, mismas que se encuentran vinculadas laboralmente en diferentes empresas de Call Center en la ciudad de Bogotá D.C. De la totalidad de personas, el 39% ya son profesionales universitarios, el 26% tecnólogos, 18% bachilleres, el 17% técnicos y tan solo el 2% cuenta con otro nivel de escolaridad a las mencionadas, lo que se traduce a que, tras la llegada de la pandemia del COVID-19 y su confinamiento, durante el 2021, el mercado laboral, en especial de los jóvenes entre 14 y 28 años, presentó una recuperación mínima frente al año 2020, en el que 1,5 millones se encontraban desempleados (o en busca de trabajo), 5,1 se encontraba laborando y 5,7 millones se encontraban inactivos (ni laboran ni están en búsqueda de empleo) en el país y más de 40% eran puestos informales (Instituto Nacional de Contadores Públicos – INCP, s.f.).

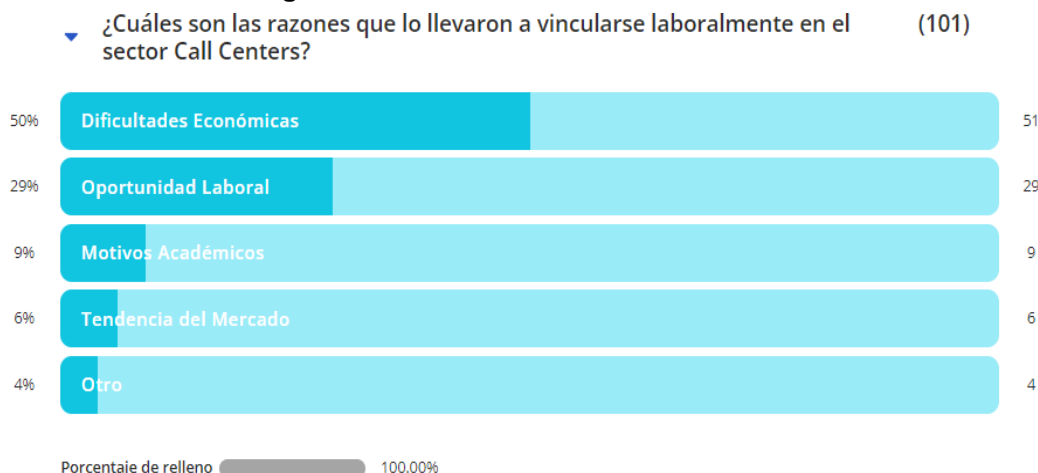
Imagen 3: Potencialización de capacidades y talentos.



Fuente: Elaboración propia (2023) a través de la herramienta Forms.app.

Así mismo, se resalta que, de los resultados obtenidos respecto a que tanto considera que la empresa realmente se preocupa por conocer y, de igual manera, potencializar sus capacidades y talentos: el 81% de las personas está por encima de la escala 5 y el otro 19% está por debajo, y aunque las cifras no son del todo alarmantes si dejan entre dicho que las empresas aún no se preocupan en la suficiente medida por conocer las capacidades y talentos de sus empleados. También, un aspecto que llama mucho la atención es que el 50% de las personas decidió vincularse al sector Call Center por dificultades económicas, el 29% por oportunidad laboral y el 9% por motivos académicos, pocos o más bien ninguno dejó saber que haya sido por gusto o por una atracción hacia el cargo y/o las funciones a realizar, por ello, casi la mitad de los encuestados, siendo el 43%, ha contemplado la posibilidad de renunciar en los últimos dos meses.

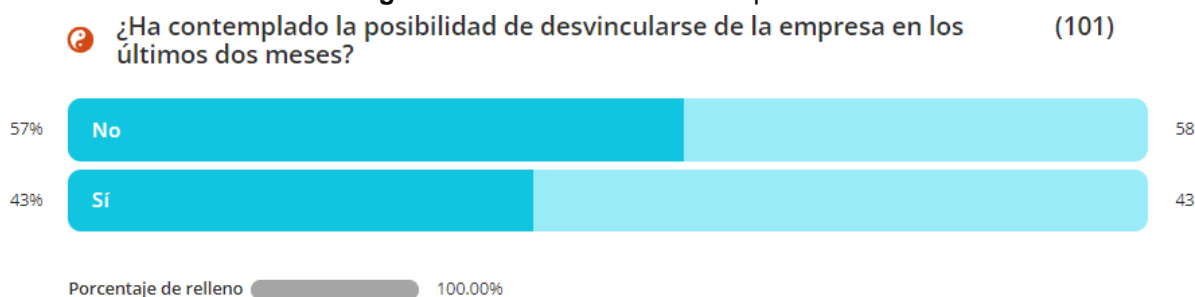
Imagen 4: Vinculación laboral en un Call Center.



Fuente: Elaboración propia (2023) a través de la herramienta Forms.app.

De igual manera, casi la mitad de los encuestados, más específicamente el 43%, ha pensado en la posibilidad de renunciar en los últimos dos meses. Cifras que sí o sí deben encender las alarmas dentro de las organizaciones, dado que lo anterior se traduce en que, esos empleados ya sea por remuneración, flexibilidad, tiempo invertido, número de tareas a cargo, gustos, responsabilidades, entre otras, no se sienten en el lugar correcto y/o indicado, además de que no se observan proyectado a largo plazo dentro de la compañía. También puede que las estrategias de retención y selección por parte de la empresa no estén alineadas o den respuesta al alto flujo de renuncia frente a las necesidades u obligaciones del empleado y/o estén siendo mal ejecutadas por parte del área de gestión humana y bienestar, así mismo no estén empleando las mejores y eficaces herramientas para evitar la fuga inesperada de personal.

Imagen 5: Desvinculación de la empresa.

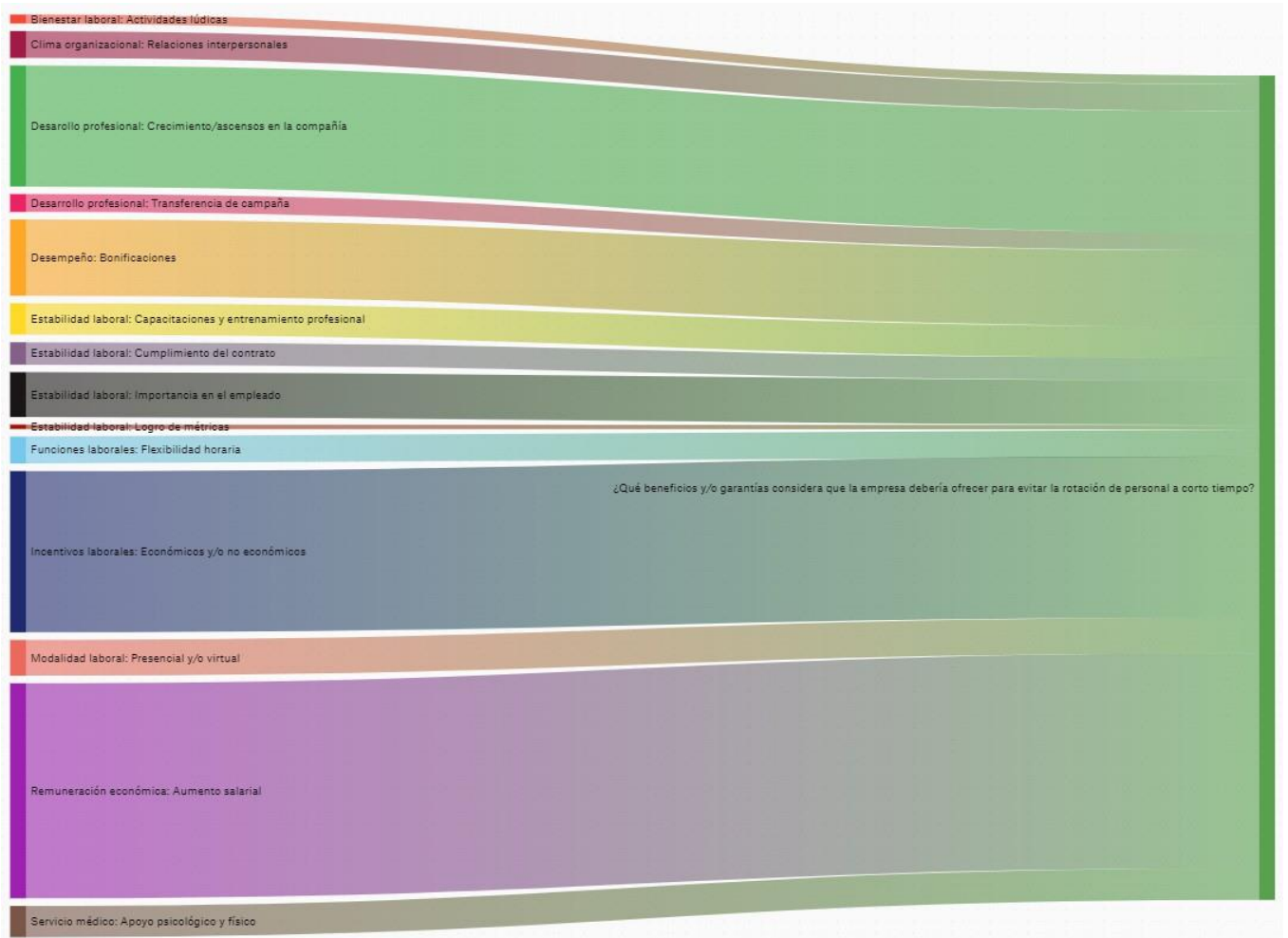


Fuente: Elaboración propia (2023) a través de la herramienta Forms.app.

Continuando con las respuestas de las preguntas abiertas, los encuestados comentan que las empresas podrían mejorar sus beneficios y/o garantías para reducir significativamente la alta rotación del personal a corto tiempo. Según la siguiente gráfica, se observa que la mayoría de los encuestados, más del 40% de estos, opinan que las empresas del sector Call Center pueden reducir la rotación de su personal mediante un aumento justo y considerado del salario frente a las obligaciones y deberes que el empleado debe cumplir, inclusive llegando a tomar como referente y/o determinar un salario competente y competitivo comparado con las demás empresas del sector, adicionalmente de que este contenga beneficios atractivos para el trabajador, entendiendo que el salario, hoy en día, es un factor importante que influye en el empleado tanto en el desempeño, la motivación, la eficiencia, la estabilidad y la productividad de sus laborales dentro de la empresa.

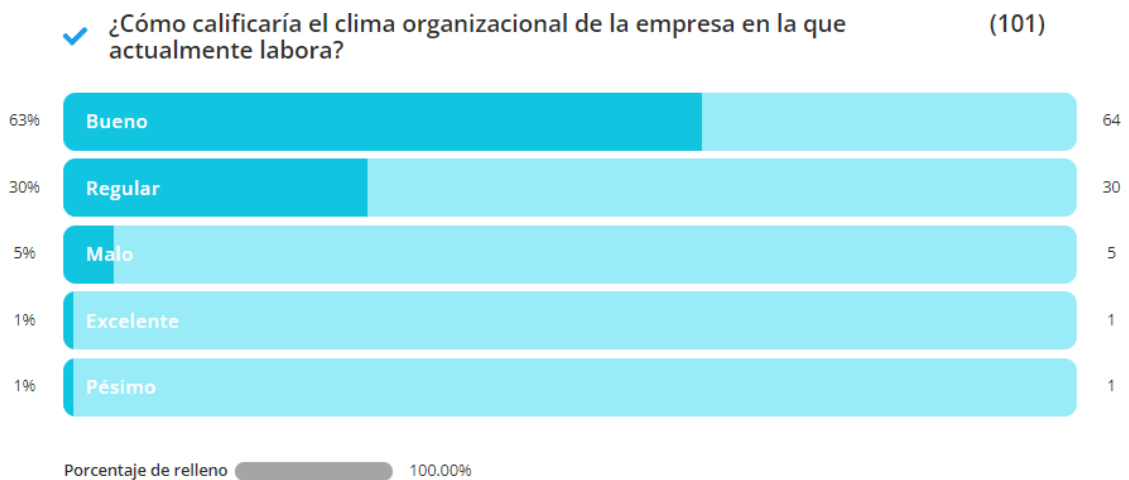
Alrededor de un 35% de los encuestados opinan que el alto flujo de la rotación se puede evitar mediante incentivos no económicos, como tarjetas de regalo, dotación, entradas a diferentes eventos o, inclusive, trabajar medio día o salir más temprano, podrían ser incentivos que ayude a evitar que el personal renuncie prontamente. El 20% comenta que si las empresas ofrecieran justamente programas de desarrollo y crecimiento dentro de la compañía, brindarían mayor estabilidad y proyección a largo plazo del empleado de quedarse en la compañía y el 9% sugiere que ofreciendo la oportunidad de laboral desde casa, virtual o remotamente, y el 8% opina que el brindar un mejor clima organizacional en el que las relaciones interpersonales sean saludables y duraderas, pueden ser factores que influyan en la reducción del alto flujo de rotación de sus empleados en las empresas de la industria Call Center. Así mismo, varios de los encuestados, el 63%, opinan que el clima organización es bueno, el 30% regular, el 5% malo, el 1% excelente y, también, pésimo.

Imagen 6: Beneficios y/o garantías que podrían brindar las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2023) a través de la herramienta Atlasti.com

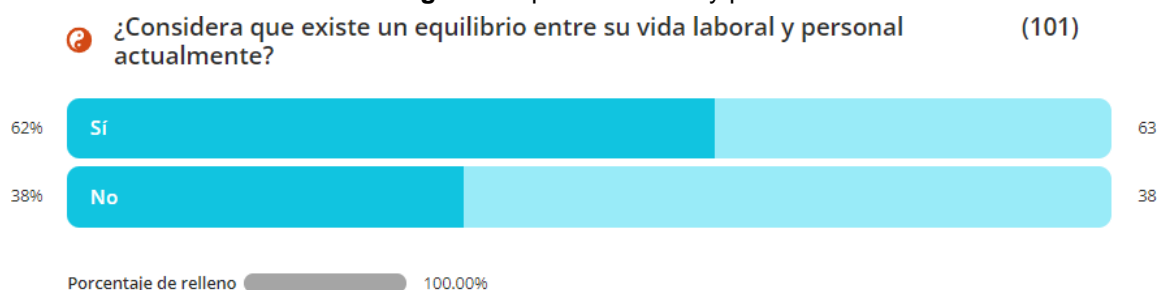
Imagen 7: Clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2023) a través de la herramienta Forms.app.

Es importante mencionar que, para las personas encuestadas, las funciones a ser desarrolladas, el cargo, sus pagos y, posiblemente, la reputación de la misma compañía, no son los suficientemente consecuentes a lo acordado antes de la vinculación laboral y, por ende, gran parte del personal desiste de trabajar en la industria. En este sentido, las personas manifestaron su desilusión cuando debían al final realizar alguna actividad y/o función de las que no se les había indicado en un principio; otras personas indicaron que no se sintieron identificados con aquellos valores y objetivos de la compañía, debido a que no iban alineados a sus proyecciones o intereses laborales y, es así como, varios de los reclutados decidían desistir de ese empleo al poco tiempo laborando. Otro aspecto relevante y frecuentemente comentado es la toma de decisión al quedarse, ya que un 28% de las personas encuestadas indicaron que, para ellos, el ambiente laboral es importante, respecto al trato y servicios y beneficios brindados por la compañía, al ideal de sobrellevar la vida laboral y personal, el 62% de los encuestados opina que si lo llevan de la mejor manera posible, mientras el 38% no, siendo factores a tener en cuenta si renunciar a su cargo de una forma temprana y/o apresurada o, por el contrario, quedarse laborando en la compañía.

Imagen 8: Equilibrio laboral y personal:



Fuente: Elaboración propia (2023) a través de la herramienta Forms.app.

Por todo lo anterior es importante escuchar al empleado, ya que la motivación es un motor importante para el desarrollo de cualquier actividad y/o trabajo, y en el call center esto toma aún más fuerza, debido a que algunos encuestados manifestaron que aplican su CV a esta clase de empleos por necesidad y es así como se convierte en algo temporal. Y es allí, donde se ve la importancia de escuchar a los colaboradores, y establecer estrategias y trabajar sobre todos los requerimientos que se encuentren, de este modo, se logrará mantener el capital máspreciado para toda compañía, su capital humano.

4. Conclusiones y recomendaciones

De eso mismo se puede concluir que después de la pandemia Covid – 19, a pesar de haberse implementado el trabajo desde casa, muchos empleadores prefieren que sus empleados vayan hasta las instalaciones y allí ejercer sus funciones, motivo por el cual muchos no se sienten del todo satisfechos, ya que, muchas personas buscan la flexibilidad en los horarios laborales, la opción de poder trabajar de forma remota, es sinónimo de bienestar, compartir con la familia, cambiar de ambientes y espacios. De igual forma, dando más autonomía, libertad y responsabilidad a los empleados, aspectos fundamentales hoy en día, ya es cosa del pasado el jefe que todo el tiempo quiera estar vigilando y controlando a sus empleados. Del mismo modo, pese a que las cifras no son del todo alarmantes si dejan entre dicho que las empresas aún no se preocupan en la suficiente medida por conocer las capacidades y talentos de sus empleados, generando en ellos una sensación de poco valor para la compañía, y no se puede olvidar que la mayor parte del tiempo se pasa en el lugar de trabajo, por ello resulta indispensable que se sigan encontrando las mejores estrategias a fin de generar valor en cada uno de los empleados, haciéndoles sentir que son pieza clave y fundamental para la organización.

Por otro lado, los resultados obtenidos marcan una dirección del por qué se presentan una alta rotación de personal, mientras los empleados no se sientan satisfechos en su lugar de trabajo, con sus funciones y responsabilidades, se asume que en cualquier momento abandonarán el puesto, por lo anterior, es importante recomendar que todas las organizaciones propicien un ambiente organizacional sano junto a diferentes garantías y beneficios que sean prósperos e influyentes en su calidad de vida laboral, con la finalidad de que

aportar y asegurar el bienestar integral para los trabajadores. Es importante mencionar que el 50% de los encuestados no dudaría en renunciar y abandonar su puesto de trabajo al momento de encontrar una mejor oferta laboral con mayor remuneración salarial, mostrando así, que aún son escasas las estrategias empleadas por parte del empleador a fin de retener a su personal o estén siendo mal ejecutadas por parte del área de gestión humana y bienestar, dicha cifra enciende las alarmas en las organizaciones, ya que sus empleados sea por remuneración, flexibilidad, tiempo invertido, número de tareas a cargo, gustos, responsabilidades, entre otras, no se sienten en el lugar correcto y/o indicado, además de que no se observan proyectados a largo plazo dentro de la compañía.

Del mismo modo, parte de los encuestados opinan que las empresas en dónde trabajan podrían evitar la fuga inesperada del personal mediante un aumento justo y considerado del salario y las bonificaciones frente a las obligaciones y deberes que el empleado debe cumplir, inclusive llegando a tomar como referente y/o determinar un salario competente y competitivo comparado con las demás empresas del sector y mejorar los incentivos laborales en cuanto al rendimiento, productividad, asistencia y puntualidad, buen comportamiento y compromiso con el cargo y la empresa.

Respecto a satisfacción laboral, varias de las respuestas mencionaron que la empresa tiende a limitar las oportunidades de crecimiento y ascenso laboral, razón por la cual muchos no contemplan la opción de vincularse a largo plazo en la compañía. Además, varios de los encuestados manifestaron que, al pasar al área de operaciones, las funciones y actividades a realizar no fueron las acordadas desde un principio, otros comentaron que se les complicó acoplarse a los valores y objetivos de la compañía porque no iban acorde a sus proyecciones y deseos futuros o porque no logran cumplir con los objetivos mínimos planteados por el cliente, así que prefieren desistir. Igualmente, más de un 20% de los encuestados manifestaron que el ambiente laboral influye en la decisión de renunciar prontamente, ya que al tener “malas” relaciones interpersonales entre compañeros y/o superiores repercuten en el desempeño, la estabilidad y la motivación del empleado.

Adicionalmente, se analizaron aquellos factores cruciales en esta investigación a través de la matriz DOFA: respecto a las debilidades, se evidencia que las empresas carecen de estrategias de retención del personal en dónde se evidencie la disminución de la salida (renuncia y/o despido) del personal a raíz de las malas relaciones interpersonales con los compañeros y superiores, la falta de acompañamiento por parte del área de salud y bienestar de las empresas, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, inclusive académica – dependiendo el caso, influyendo en el desempeño, rendimiento y motivación del empleado en seguir en la compañía. En cuanto a las oportunidades, se identificaron varios aspectos positivos para evitar la reducir la rotación de su personal mediante el mejoramiento de condiciones laborales en términos salariales, oportunidades de crecimiento laboral y flexibilidad horaria, teniendo presente las condiciones laborales que ofrecen las otras empresas competidoras del sector Call Center.

Siguiendo con las fortalezas, se destaca la adaptabilidad como factor clave las empresas de esta industria, ya que depende de las herramientas, procedimientos y metodologías que emplea la organización para acoplarse a la situación que se esté presentando con el cliente y/o el mercado en sí. También, la contratación del personal con solo tener un nivel de escolaridad básico (bachillerato) y sin contar con experiencia laboral. Así mismo, varias empresas cuenta con campañas híbridas o 100% remotas/virtuales, permitiendo que se pueda trabajar en empresas del sector Call Center desde cualquier lugar del mundo. No obstante, referentes a las amenazas ocurre lo opuesto, pues varios de los encuestados manifestaron su desacuerdo en que las empresas de la industria Call Center incumplen o cambian las condiciones y/o acuerdos prometidos antes de firmar el contrato o de la pasar al área de operaciones, ya que no se suele cumplir a cabalidad, conllevando a que el personal se desilucione y opte por retirarse laboralmente de la empresa. De igual manera, las empresas muchas veces dejan de lado la seguridad e integridad de sus trabajadores y no llegan a ofrecerles salarios y beneficios justos.

Tras los resultados y su respectivo análisis, a través de esta investigación, se da a conocer a profundidad los motivos por los cuales hay una alta rotación de personal en la industria Call Center, teniendo las distintas opiniones de personas que laboran para diferentes empresas y a su vez permitiendo saber las percepciones

de los trabajadores con preguntas abiertas las cuales nos permitieron saber un poco más de cada una de sus experiencias, motivaciones y causas que dan paso a la deserción laboral en un Call Center.

Imagen 9: DOFA.

DEBILIDADES

1. **EQUILIBRIO:** No hay igualdad entre la vida laboral y personal, lo cual genera un descuido en el área personal desencadenando baja productividad en las labores realizadas.
2. **AUDITORIA DE PERSONAL:** La falta de estrategias de retención, hace que la permanencia de los empleados no sea a largo plazo.
3. **INSENSIBILIDAD:** Esto frente a las problemáticas que manifiestan los empleados a sus jefes.
4. **CAPACITACIÓN:** La formación de los empleados va orientada hacia la teoría más que en la práctica.

OPORTUNIDADES

1. **DIVERSIFICACIÓN:** Posibilidad de contratación con el mínimo grado de escolaridad y de experiencia laboral.
2. **CRECIMIENTO:** El plan carrera en las compañías está presente para los empleados.
3. **TENDENCIA:** Posibilidad de estabilidad laboral y mejor remuneración en call center bilingües.
4. **LIDERAZGO:** El sector BPO se cuenta con la ausencia de estándares de calidad para la satisfacción de los empleados.
5. **MEJORA DE CONDICIONES:** Dar bases sólidas a un mejor ambiente laboral favorable para los empleados.
6. **MERCADO:** Oferta de mano de obra a bajos costos en el mercado laboral BPO.

FORTALEZAS

1. **FORMACIÓN:** Respaldo en procesos de formación académica debido a la flexibilidad horaria.
2. **INGRESOS:** Beneficios económicos adicionales por cumplimiento de métricas.
3. **COMODIDAD:** Facilidad de modo de trabajo remoto.
4. **ADAPTABILIDAD:** Capacidad dinámica para desenvolverse con cualquier tipo de usuario y/o campaña.

AMENAZAS

1. **INCUMPLIMIENTO:** En las condiciones salariales y laborales, demoras en los pagos
2. **RETIROS:** Al no cumplirse métricas establecidas por las campañas, la compañía puede optar por despidos.
3. **DESERCIÓN:** Por falta de oportunidades de crecimiento personal y económico los empleados tienden a cambiar de empleo.

Fuente: Elaboración propia (2023).

5. Referencias

Betancourt, S., Guayacán, P., Villaba, M. (2013). *Plan de Negocio para la creación de empresa "E!-WELLNESS"*. [Trabajo de grado Especialización en Gerencia de Servicios]. Repositorio Minerva: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/5108/BetancourtSandra2013.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Borja, C., Solano, C. y Calvache, D. (2021). *Propuesta de mejoramiento para los indicadores de servicio en el Call Center de la empresa Avanzo*. [Trabajo de grado para Especialización en Gerencia de Operaciones]. Repositorio Universidad ECCI: <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/2428/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brunet, L. (2006). *El clima de trabajo en las organizaciones (1ra ed.)*. Editorial Trillas. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Carhuancho et al. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf>

Ceballos et al. (2020). *Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing*. *Pensamiento & Gestión*, núm. 49, pp. 215-243, Barranquilla, Colombia. Repositorio Universidad del Norte: <https://www.redalyc.org/journal/646/64669289009/html/>

Chaves, A. (2020). *Análisis sobre la evolución del COVID-19 en Colombia: ¿se alcanzará el pico de contagio?* Repositorio Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/TyE/article/view/1672>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. (3ra ed.). Mc Garw Gil. <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Cosme, A. (2022). *Inestabilidad laboral en los Call Center y las consecuencias para sus trabajadores*. La Izquierda Diario. <https://www.laizquierdadiario.com/Inestabilidad-laboral-en-los-call-centers-y-las-consecuencias-para-sus-trabajadores>

Diago, F. (2011). *Los Call Centers y su proyección en Colombia: Una aproximación*. Repositorio Universidad Libre. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/3044>

Eslava, M. y Fernández, M. (2022). *Problemática del mercado laboral en Colombia*. Repositorio Universidad de los Andes. <https://uniandes.edu.co/es/noticias/economia-y-negocios/problematica-del-mercado-laboral-en-colombia>

Farné, S. y Sanín, C. (2021). *Impacto de la COVID-19 sobre el mercado de trabajo colombiano y recomendaciones para la reactivación económica*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_775897.pdf

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración. Repositorio Universidad del Valle: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Garzón, M., Orozco, D., & Ramírez, A. (2020). *Management of happiness, subjective well-being, and job satisfaction*. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 118–138. <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>

Gómez, L. (2016). *Gestión de recursos humanos (8va ed.)*. Pearson Educación. ISBN: 9788490352984. Base de datos Ebooks 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4655>

Granados, I. (2011). *Calidad de Vida Laboral: Historia, dimensiones y Beneficios*. *Revistas Electrónicas en Psicología*. (14 N° 2), 214 - 225. ISSN versión impresa 1560-909X. Repositorio U.N.M.S.M.: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>

Instituto Nacional de Contadores Públicos – INCP. (s.f.). *Panorama del desempleo juvenil en Colombia*. <https://incp.org.co/panorama-del-desempleo-juvenil-en-colombia/>

Invest in Bogotá. (s.f.). *Tercerización de servicios (BPO)*. <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo/>

Invest in Colombia (ProColombia). (s.f.). *OUTSOURCING DE SERVICIOS (BPO)*. <https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologia-de-la-informacion-e-industrias-creativas/outsourcing-de-servicios-bpo>

Jiménez, C. (2021). *Rotación Laboral en tiempos de Covid-19*. Editorial Parmenia. https://www.researchgate.net/publication/356290531_Rotacion_Laboral_en_tiempos_de_Covid-19

Kapoleon. (2019). *La Motivación para El Trabajo*. Recuperado de: https://kupdf.net/download/la-motivacion-para-el-trabajofrederick-herzbergpdf_5c874401e2b6f50c045bfa1b_pdf#

López, D. (2013). *Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones* [Tesis – Facultad de Psicología]. Repositorio Intellectum: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9788/Dayana%20Lorena%20S%C3%A1nchez%20Ortiz%20%28TESIS%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. En la base de datos Ebooks: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4782>

Martínez, F. y Muñoz, M. (2014). *Formulación de un plan estratégico de desarrollo de talento humano en Bpo & Contact Center Outsourcing S.A, basado en un modelo de gestión humana, que mejore los niveles de desempeño de los colaboradores en el área operativa, en Bogotá D.C*. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia: <https://repository.ucc.edu.co/items/5cdbe9f1-7fbf-4480-8d0b-9da0db4e1482>

Micheli, J. (2007). *Los Call Center y los nuevos trabajos del siglo XXI. CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*. <https://www.redalyc.org/pdf/633/63300505.pdf>

Minsalud. (2020). *Sistema de monitoreo de evidencia covinómate. Boletín informativo No. 3 – noviembre 2020*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IETS/3boletin-smonitoreo-evidencia.pdf>

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. Base de datos Ebooks 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3709>

- Murillo, S., Calderón, G., & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Pontificia Universidad Javieriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. En la base de datos Ebooks 7-24: https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991122924208161&context=L&vid=57EAN_INST:57EAN&lang=es&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,bienestar%20laboral&offset=0
- OIT Países Andinos. (2021). *Impacto de la COVID-19 sobre el mercado de trabajo colombiano y recomendaciones para la reactivación económica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_775897.pdf
- Page Group. (2023). *Estudio de Remuneración Colombia 2023*. https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/202302/Estudio_Remuneracion_Michael_Page_Colombia_2023.pdf
- Rodríguez, P. (2020). *EL IMPACTO QUE CAUSA LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES* [Trabajo de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, P. (2021). *'Thank you for calling': Experiencias de los jóvenes trabajadores de Call Center bilingües en la ciudad de Bogotá*. Repositorio Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/55270/26358.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Royer, C. (2010). *EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA VIGORIZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN MUNICIPAL*. [Tesis de Posgrados]. Repositorio Universidad Nacional de Litoral. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/181/tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar, J., et al. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes en la productividad laboral*. ACIMED. Revista Cubana, versión impresa ISSN 1024-9435. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sampieri et al. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Sectorial. (2023). *Se Estima un Crecimiento del 25 % en 2023 para la Industria BPO en Colombia*. <https://www.sectorial.co/informativa-contact-center-y-bpoitemlist/item/651328-se-espera-un-crecimiento-de-25-en-2023-para-la-industria-bpo-en-colombia>
- Secretaría General OISS. (2020). *La Organización Internacional del Trabajo – OIT frente a la COVID-19*. <https://oiss.org/temas-de-interes-de-la-organizacion-internacional-del-trabajooit-sobre-el-covid-19/>
- Serrano, P. y Cruz, L. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Pepsic. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&lng=es
- Servicio PRL. (2018). *Análisis Sobre Los Riesgos Psicosociales En Las Empresas Del Sector "Call Center"*. Canal PRL; Cepyme Aragón. <https://www.canalprl.com/2018/12/28/analisis-los-riesgos-psicosociales-las-empresas-delsector-call-center/>
- Snell, S. y Morris, S. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. En la base de datos Ebooks 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763>
- Suárez, D. (2022). *Análisis e impacto de los Call Center en el área metropolitana de la ciudad de Neiva*. Repositorio UAN: http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6675/1/2022_DiegoAndresSuarezUrriago.pdf
- Torres, A. (2022). *Uno siempre cambia el trabajo de su vida (por un call center o por otra vida)*. Cerosepta. <https://cerosepta.uniandes.edu.co/uno-siempre-cambia-el-trabajo-de-suvida-por-un-call-center-o-por-otra-vida/>
- Universidad Sergio Arboleda. (s.f.). *¿Cuál es la diferencia entre teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto?* <https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/cual-es-la-diferencia-entreteltrabajo-trabajo-en-casa-y-trabajo-remoto/>

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/26a2069d-f658-4727-89f4-02e4646750d2/content>

Zhu, X., Wholey, D. R., Cain, C., & Natafji, N. (2017). *Staff Turnover in Assertive Community Treatment (Act) Teams: The Role of Team Climate*. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44(2), 258–268. <https://doi.org/10.1007/s10488-016-0740-7>