



**La Estrategia Organizacional y la Convergencia con la Rotación de Operadores de Call  
Center de Webhelp Colombia**

Paula A. García Zuluaga Y Diego F.Cubaque Sarmiento

Universidad EAN

Seminario Investigación Grupo 2

Tutor

Junior Antonio Lobato

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Especialización en Gestión Humana

Bogotá

2022

## Contenido

1.	RESUMEN	3
2.	INTRODUCCIÓN	4
2.1	Objetivos	5
2.1.1	Objetivo general	5
2.1.2	Objetivos específicos	5
2.2.	Justificación de la investigación	6
3.	MARCO TEÓRICO	7
3.1	La innovación del área de relaciones humanas	7
3.2	El sector de las BPO como alternativa de cambio laboral	8
3.3	El cliente interno como factor de éxito organizacional	9
3.4	La rotación de personal en los call center	10
3.5	Estresores que afrontan los agentes de call center	11
3.6	Una historia que continua en crecimiento	12
4.	METODOLOGÍA	16
5.	ANÁLISIS	17
6.	INTERPRETACIÓN	18
	CONCLUSIONES	20
	REFERENCIAS	21

## 1. RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial se encuentran dispuestas a mejorar todos sus procesos de selección de personal con el fin de obtener créditos en su plan de estratégico institucional, por lo cual, a la hora de establecer el costo beneficio en relación con la inversión que se pueda llegar a realizar para tal fin, el área de recursos humanos adopta una posición importante y fundamental dentro del engranaje organizacional, puesto que sus resultados establecen indicadores que identifican aspectos como el clima organizacional, los estándares de capacitación o la misma rotación de personal.

De esta manera, el presente trabajo de investigación de tipo cualitativo descriptivo, presenta resultados tanto de la herramienta de recolección como de la revisión bibliográfica, en términos de establecer aspectos de interés relacionados con el elevado número de personas que, en ocasiones sin mucha experiencia laboral, encuentran en organizaciones como Webhelp Colombia dedicada al concepto de la subcontratación, la posibilidad de acceder a un primer empleo formal, del cual, se puede definir como una buena oportunidad de empleo para mejorar el perfil profesional, o simplemente algo pasajero que no aporta al crecimiento personal y laboral.

## 2. INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano es una de las preocupaciones que a diario acoge a los ejecutivos de recursos humanos, puesto que en gran medida este factor aporta en los procesos de calidad de la organización, el mejoramiento continuo de los procesos de operación, la fidelización de los clientes y el retorno a la inversión a partir de la capacitación que reciben los colaboradores (Marcillo Merino, N. G., 2014).

Esta eficiencia en la administración ha llevado a que el concepto de recursos humanos permanentemente evolucione y se externalice, haciendo que hoy reconozcamos otros conceptos que ya hacen parte de diferentes compañías denominado “outsourcing”, “subcontratación” o “tercerización”, términos que dan cuenta como la compañía principal gestiona una parte de sus actividades a otra, con el fin de optimizar esfuerzos, aumentar la eficiencia en su operación y por sobre todo reducir gastos.

Esta operación, se destaca por permitir la creación de nuevos empleos y con ello la ocupación de cientos de miles de personas con poca experiencia laboral, quienes a medida que se encuentran desempeñando sus funciones, principalmente relacionadas con el manejo de clientes, experimentan aspectos que se asocian a la baja motivación debido al ambiente laboral, el bajo crecimiento personal, las quejas motivadas por el incumplimiento a las garantías laborales, malos tratos, entre otros.

Ello genera la necesidad de establecer estos factores que resultan de gran importancia para determinar los motivos por los cuales, el balance correcto entre los objetivos de la organización y de los colaboradores no se encuentra alineados, generando por el contrario, una alta rotación de personal que puede llegar a impactar en los resultados que Webhelp ofrece a sus

clientes, debido a que la capacitación, la experiencia y la perfilación se vuelven factores inocuos para el cumplimiento de las metas.

Así las cosas, el problema de rotación voluntaria de personal requiere de una atención especial, de cara a definir posibles oportunidades de mejora o implantación de buenas prácticas, lecciones aprendidas o estrategias que permitan fidelizar no solo a los clientes externos, sino también el cliente interno (Alcaide, J. C., 2015); para tratar este problema, es importante resolver **¿cómo afecta la estrategia organizacional de Webhelp Colombia en la salida de agentes de call center?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Identificar los principales aspectos de la estrategia que influyen en la rotación voluntaria de personal en Webhelp Colombia.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Comprender la estrategia planteada por Webhelp Colombia para los procesos de selección de personal.
- Determinar cuáles son las causas profesionales, económicas, laborales o personales que inciden en la deserción laboral de Webhelp Colombia.
- Caracterizar los factores que motivan los retiros voluntarios de Webhelp Colombia con el fin de buscar estrategias de retención de personal.

- Identificar las estrategias de retención de personal implementada por Webhelp Colombia.
- Presentar una propuesta que permita disminuir la rotación voluntaria de agentes de call center en Webhelp Colombia.

## **2.2. Justificación de la investigación**

En la actualidad, las organizaciones buscan la manera para que sus productos tengan una amplia aceptación dentro del mercado ya sea mundial, regional o local, por ello, la implementación de estrategias que generen valor a sus clientes, resulta ser la mejor opción a la hora de fidelizar, acaparar, crecer, y por supuesto, generar un retorno a la inversión para todas las partes interesadas dentro del negocio; de esta manera, la implementación de una estructura dedicada a brindar una atención personalizada al cliente, destaca la manera en la que se humaniza la atención y el reconocimiento de una marca.

Bajo lo anterior, la búsqueda de estrategias organizacionales para establecer la posibilidad de generar una experiencia satisfactoria en términos de eficiencia y valor comercial al cliente, en algo que se conoce como el “Customer Experience” o “experiencia del cliente” (Cadavid Alzate, L. A., 2011), a través de personas preparadas que tengan la capacidad de resolver las dudas, ofrecer alternativas de solución a inconvenientes y sobre todo, generar en el cliente una percepción de calidez y amabilidad hacia la compañía, a partir de un paquete de beneficios para que los colaboradores se encuentren satisfechos con la organización y su estructura, a tal punto de reflejar el ambiente laboral vivido, en el modo en el que se desenvuelve en su trabajo

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 La innovación del área de relaciones humanas

La creación de valor y la innovación en el desarrollo de los procesos de negocio van más allá del conocimiento del saber cómo, por ello, es indispensable comprender el saber qué y el saber por qué, de los diseños que se realizan a los procesos que generan valor en una organización; lo cual implica, desarrollar nuevos niveles de pensamiento que incluyen elementos que permitan gestionar los procesos de negocio de una manera innovadora, diferencial y sistémica, como base fundamental para la generación de valor y establecer un cambio en la cultura y los retos organizacionales del negocios (Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S., 2008).

De esta manera, el marketing relacional, es una estrategia ampliamente utilizada por las organizaciones ya que se centra en formar y mantener una relación entre el cliente y la empresa, bajo la premisa de contar con una personalización de la atención, la recolección de datos y el apoyo fundamental en el cliente, todo ello con el propósito de generar confianza, satisfacción, una relación duradera, información importante para la toma de decisiones, recomendación y ampliación de la cartera de cliente, entre otros (Burbano-Pérez et al., 2018).

Una estrategia fuerte es la filosofía de la calidad total, en donde la tercerización se establece como una operación interna de la organización que transfiere hacia otra organización para que logre hacerla mejor y más barato. Las organizaciones transfieren para otras organizaciones actividades como limpieza, mantenimiento de oficinas y fábricas, servicios de expedición, vigilancia, ventas, servicio al cliente, entre otras. Por esa razón, las empresas dedicadas a la tercerización representan una transformación de costos fijos en costos variables.

En la práctica, una simplificación de la estructura y del proceso decisorio de las organizaciones y un enfoque más grande en el core business y en los aspectos esenciales del negocio (Chiavenato, I., 2019).

Así mismo, se destaca el papel fundamental de las áreas de administración de los recursos humanos, las cuales han sufrido cambios profundos, ya que se han visto afectadas por las fuerzas de la globalización, en donde el costo de la mano de obra y su disponibilidad, la remuneración, la ardua labor de capacitar a grande grupos de la población, la administración de las prestaciones, aunado a las nuevas demandas del personal en una organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde la casa a través de Internet, entre muchos otros, tienen un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano (Werther, W. B., & Davis, K., 2008).

### **3.2 El sector de las BPO como alternativa de cambio laboral**

El estudio de las competencias de gerentes y directivos de las organizaciones de mayor recordación a nivel mundial destaca la necesidad de realizar un análisis a uno de los sectores con mayor impacto en Colombia, que como se ha venido mencionando es el sector de la tercerización de procesos de negocio (Business Process Outsourcing - BPO). A través del Programa de Transformación Productiva (PTP) el Gobierno Nacional, se pretende llevar a Colombia a un desarrollo productivo en crecimiento y de esta manera generar una política de acompañamiento para que las empresas sean más competitivas, productivas y capacitadas frente al entorno internacional, los sectores estratégicos de la economía colombiana reflejan la realidad de un entorno globalizado en materia de expansión y consolidación de sus mercados como estrategia,



además, de la creciente fuerza laboral y el aprovechamiento de proyectos de impacto empresarial como el mismo PTP (Sánchez Torres, et al., 2014).

También, resulta objetivo establecer aspectos legales acerca de la tercerización, ya que como lo registra el portal de internet [allabogados.com](http://allabogados.com) (2022)...“En su momento se presentó una confusión entre los conceptos de tercerización laboral e intermediación laboral, debido al decreto 583 del 2016 (hoy derogado) que asimiló las dos figuras en un solo término que no se había utilizado en la legislación colombiana: “Tercerización laboral”, entendida ésta como “los procesos que un beneficiario desarrolla para obtener bienes y servicios de un proveedor, siempre y cuando cumplan con las normas laborales vigentes.

En 2017, el Consejo de Estado, en sentencia, anuló la definición y el alcance del Decreto 583 de 2016, haciendo una distinción de lo que debe entenderse en la legislación colombiana por intermediación laboral y por tercerización laboral. De esta manera se aclara que la tercerización laboral aplica al enfoque de bienes y/o servicios como resultado final de una contratación y la intermediación laboral se refiere al envío de trabajadores en misión al servicio de terceros para colaborar temporalmente con una actividad”.

### **3.3 El cliente interno como factor de éxito organizacional**

Como se ha venido mencionando, esta situación obliga a que las empresas no solo logren la fidelización de los clientes, sino también es muy importante fidelizar a sus colaboradores ya que ellos, son los primeros clientes en la empresa, sabemos que las empresas que se han considerado fuertemente en el mercado y se han diferenciado de las demás empresas por brindar un servicio de calidad al cliente externo, consiguieron un posicionamiento de marca en la mente

de las personas, estas empresas han logrado que el colaborador se fidelice con la empresa y que se fije los mismos objetivos que busca la empresa, sabiendo que los clientes Externos son más exigentes en la búsqueda de los productos (De León, J. A. R., 2015).

Lo que genera una preocupación en las organizaciones y sus directivos por identificar los incentivos que pueden llegar a tener mayor cabida en los colaboradores, reposa en múltiples documentos de corte técnico y con ello, un tema de estudio para diferentes grupos de interés como las agremiaciones, las académicas y las mismas empresas. El punto está, en mantener a los trabajadores en el mismo lugar de trabajo por el mayor tiempo posible y con ello, reducir llegar a reducir los costos de la curva de aprendizaje, los errores en proceso, los costos de contratación, incrementar la productividad general de la empresa, garantizar estabilidad y bienestar a los empleados, como lo señala Ruiz-Muñoz y Martínez-Ocampo, K. J. (2021).

Esto último, es importante observar al evidenciar que existe un fenómeno denominado rotación de personal, en donde resulta importante estudiar cuando esta es voluntaria, ya que existe una multiplicidad de factores que pueden incidir en la intención o acción de rotar que lleva a cabo un trabajador dentro de mercado laboral. Aspecto que ha llamado la atención de diversos investigadores del área de las relaciones laborales; por lo anterior, la rotación de personal se puede definir como un proceso de cambio, debido a que el colaborador pasa de una organización a otra, con el propósito de alcanzar un desarrollo profesional, mejoras a nivel económico, entre otras (All, D., 2012).

De tal manera que, las organizaciones deben realizar esfuerzos para conocer su clima organizacional, ya que se trata de un proceso de reconocimiento de variables y factores que ayudan indudablemente a generar proceso de mejora, a realizar cambios planeados como ascensos y ajustes en la estructura organizacional, en aquellos casos con bajos niveles de

resistencia y también permite conocer, mejorar o modificar las conductas de los colaboradores, con lo cual se pueden gestionar análisis con factores sobre clima organizacional como el ambiente físico y cultural, la capacitación y el desarrollo, la comunicación organizacional, la equidad, la motivación, el reconocimiento, la remuneración y el trabajo en equipo (Junco, C. A. A., & Pulido, M. D. P. 2016).

La inquietud por planear el futuro de una organización ha llevado a los equipos encargados de la estrategia organizacional a recurrir a desgastantes y extensos procesos de planeación. La presión por lograr mayores niveles de control y la necesidad de certeza alimentan el modelo de medición, que a su vez dificulta que la organización brinde respuesta en ambientes alejados del equilibrio (Pascale, Millemann y Gioja, 2002).

De igual manera, los estrategas enfrentan espacios inciertos con múltiples realidades, razones por las cuales los modelos y herramientas tradicionales de diseño, formulación, despliegue y control de las acciones estratégicas pueden resultar insuficientes (Levy, Alvesson y Willmott, 2003)

### **3.4 La rotación de personal en los call center**

Un crecimiento importante en este sector fue la llegada de la pandemia esta emergencia sanitaria afecto en gran medida el crecimiento de los call center a nivel mundial tanto en infraestructura como en personal y medio tecnológico, llegando a ampliar sus canales de atención y establecer un mejor servicio en poco tiempo, la llegada de la pandemia a todos los sectores económicos los tomo por sorpresa.

Las empresas, tuvieron que innovar y salir del caos en el menor tiempo posible, se escucha en los diferentes medios temas acerca de la innovación y resiliencia, algunas

organizaciones que no pudieron con ello tuvieron que desaparecer, por una parte porque no pudieron con el tema y llegaron a la quiebra, despidos masivos del personal, en cambio algunos negocios tuvieron mejores horizontes como los Call Center, quienes encontraron en esta emergencia una oportunidad de crecer y mantenerse en un mercado competitivo.

Para lo cual, esta industria ha generado empleos de una manera más estable, un análisis muestra un crecimiento de los call center en un 3,8 desde el 2018, este crecimiento llevó a que muchas personas optaran por trabajar en este mercado, ya que no se requiere de una experiencia laboral amplia, pero que determina una alta rotación de personal a causa en parte a la interacción repetitiva y de cierta forma molesta.

Una problemática que presentan los Call Center es la falta de atención en quejas y reclamos por parte de los usuarios, pero para ofrecer productos y servicios no importa la hora están incomodando a las personas con sus múltiples ofertas ,un artículo (Gossain, 2022), mostraba un gran porcentaje de inconformidad por parte de las personas que son contactadas por los Call Center, aduciendo que no se respeta la intimidad ni privacidad de la información, también se denuncian que para presentar alguna queja o reclamo por un mal servicio tardaban horas intentando que contestaran.

Es así que, el incremento en esta carga laboral evidencia dentro de la investigación una alta rotación de personal, la cual afecta la estrategia organizacional, debido a que los call center por necesidad de cumplir con sus clientes, deben manejar jornadas de trabajo de tiempo parcial y tiempo completo, que van de 4 horas a 8 horas al día, lo cual se erige como una de las principales causas de salida de los empleados, ya que se expresan en términos de un trabajo monótono y repetitivo.

### 3.5 Estresores que afrontan los agentes de call center

Con el escenario anterior y la oportunidad de abordar el tema de la estrategia en el campo organizacional, la salida de un colaborador afecta en gran manera la estrategia organizacional ya que afecta la rentabilidad y la eficiencia de los empleados que no cumplen con las metas y tienen que contratar personal de nuevo para una nueva capacitación. (Uriarte, 2021), situación que se transforma entonces, en un asunto de tipo longitudinal, en la medida en que se asocia con la vida de la organización (Ghemawat, 2002); la preparación para lo inesperado, la continua revisión de las condiciones iniciales de la organización y la toma de decisiones que requieren de la observación y la configuración de la realidad desde diferentes ópticas (Hamel y Prahalad, 1989).

De tal forma que, el alto estrés laboral que viven las personas que atienden público, hace que por efecto, también se vea afectado en aspectos como la deserción de los agentes del call center, lo que afecta en gran medida en la estrategia organizacional; en tanto, el alto grado de estrés laboral, genera en un número significativo de colaboradores, la posibilidades de contraer enfermedades asociadas a la actividad laboral realizada, generando con ello, un bajo factor motivacional para realizar las actividades, por casusas como el cansancio, la ansiedad y por ende se refleja en la baja productividad, la alta rotación de personal y la presencia de mayores costos en el área de selección de personal.

Adicionalmente, se puede identificar que el alto nivel de estrés laboral en las organizaciones aumentan en los costos de operación, ya que se puede llegar a asociar en el aumento en los gastos por motivo de atención médica, servicios psicológicos y pagos de seguros o indemnizaciones (Patlan, 2019); otro aspecto a tener en cuenta, es que se presentan situaciones entre los mismos colaboradores, quien pueden exteriorizar conflictos para determinar quién es el

más capacitado, es por ellos que se realizan evaluaciones del entorno laboral, para garantizar condiciones laborales adecuadas, considerando que los riesgos psicosociales son producto de estas condiciones laborales, organizacionales y del trabajador (Sarmiento & Torres, 2017).

### **3.6 Una historia que continua en crecimiento**

En la década del 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. La década 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 teleoperadores para motivarlos.

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.

En los 90, apareció un nuevo actor que revolucionó al mundo y cambió la concepción del call center, el 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 (Silva, 2021).

El nombre “centro de contacto” refleja la capacidad y unifica las herramientas de comunicación, lo que permite una conexión directa e integrada con los clientes en varios canales, plataformas y dispositivos, en este punto de la historia del call center, los centros de contacto

tuvieron la tarea de contribuir con la reputación de la marca, mejorar la experiencia del cliente, aumentar los ingresos y la rentabilidad (Silva, 2021).

En Colombia, el sector de contact center presentan una historia muy reciente con una línea de tiempo de 17 años, para 1995, una de las primeras firmas internacionales (Indra) dio inicio a los primeros servicios de Outsourcing en Colombia; un estudio de caso desde la experiencia de empresa, del sector del transporte, en el contact center, partir de 2008 por iniciativa del Gobierno Nacional y los gremios, se especificaron las industrias que se caracterizaron por contar con fortalezas competitivas y que contaban con el perfil para ser de clase mundial.

Para el año 2010, donde se presentó el mayor flujo de inversión extranjera aparecieron las grandes empresas como Teleperformance (quien adquirió Teledatos), Convergys, Sutherland, Genpact, entre otras; de esta manera, se ratificó que los mayores inversionistas del país provenían de la India, Estados Unidos, Alemania, España, Francia y Argentina (Camacho, 2015 ).

Otro aspecto clave en las organizaciones es la estrategia organizacional esta sirve para determinar cómo la empresa puede utilizar sus recursos para tener un apoyo en infraestructura, producción y otras actividades comerciales además sirve de guía para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y desarrollar planes estratégicos, una de las ventajas de la estrategia organizacional es que alinea equipos y departamentos, con tantos movimientos en los Call center de personal afecta directa mente la organización no hay un lineamiento claro en el cumplimiento de los objetivos.



La salida de agentes es constante ya que la posibilidad de asenso es limitada y tienen que sobresalir en temas de venta y servicio y en volumen de llamadas lo que hace que el trabajo sea muy exigente ya que si no venden será inevitablemente cambiada

En los tiempos actuales, el ambiente laboral refleja el cambio entre el trabajador y la empresa para la cual labora, cambio, que ha venido siendo afectado por la globalización del entorno profesional, que en comparación con tiempos anteriores han cambiado drásticamente. En Colombia la contratación de talento humano ha tenido cambios importantes desde el artículo 25 de la constitución política de Colombia (Constitución Política.2005), en el cual se promulga como fundamental, el derecho al trabajo.

Históricamente, el código sustantivo del trabajo expedido en el año 1950 mediante el Decreto Ley 3743 y posteriormente la ley 50 de 1990, le han permitido al pueblo colombiano adquirir ciertas garantías de carácter laboral y con el paso de los años se fue convirtiendo en la carta de navegación para empleados y empleadores, permitiendo que la duración del contrato se convirtiera en una condición esencial para determinar la modalidad en la que sería contratado un trabajador. (Benavides, 2015, p.4)

Es por lo anterior que una de las problemáticas que tiene Colombia relacionada con el trabajo es la remuneración salarial, muchas veces nos hemos encontrado casos en los que personas que sin hacer mucho esfuerzo ganan sueldos millonarios y personas que se esfuerzan al máximo ganan mucho menos, por eso muchas empresas utilizan el sistema de pago por desempeño en donde se paga según su producción.

Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados, debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más

capacitación” El clima o ambiente laboral, el salario, los beneficios no económicos y las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse en donde están (Mateus)

#### **4. METODOLOGÍA**

El presente documento de investigación se estableció bajo un enfoque de tipo descriptivo en donde la información para el estudio planteado de caso se obtuvo mediante una herramienta de recolección de tipo encuesta y el análisis de la bibliografía disponible con relación al problema de estudio, en cuyo objetivo se desarrolló el trabajo y se trató la información, para el posterior análisis y pertinencia para efectos del cumplimiento a los objetivos del estudio.

En este sentido, se determinó a la organización Webhelp Colombia, la cual es una compañía a nivel mundial que inicio su operación en el año 2010, actualmente tiene presencia en 55 países y más de 200 sedes, su portafolio cuenta con una variedad de soluciones para sus clientes, entre los que se encuentra customer engagement en ventas, soporte técnico y asistencia comercial, customer experiencia para servicios de consultoría, servicios tecnológicos, analítica y gestión de información, entre otros.

Esta compañía es una de las 600 empresas dedicadas a la tercerización que han entrado con gran fuerza a Colombia, ya que solamente para el año 2020, se estima que esta industria generó más 605 mil empleos directos, ventas de 12,05 billones de pesos y un crecimiento del sector del 15%, según cifras entregadas por la Asociación Colombiana de BPO (Portafolio, 2022).

De esta manera, el instrumento diseñado tipo encuesta semiestructurada, se utilizó en cuatro (4) integrantes de esta organización, quienes tienen una posición de liderazgo dentro de la misma, lo cual permite determinar datos importantes para el desarrollo del presente trabajo académico; así mismo, este ejercicio seleccionado gracias a la flexibilidad que permitió definir algunos aspectos que fueron tratados de forma abierta con los funcionarios consultados y sus precisiones sobre ello.

## 5. ANÁLISIS

según nuestro objetivo general identificamos aspectos que influyen en la rotación voluntaria del personal realizamos dos tipos de instrumentos para la recolección de datos un análisis de datos cualitativos con preguntas cerradas en esta investigación Cualitativa realizamos una encuesta a 20 personas con preguntas de opción múltiple y entrevistas a agentes de reclutamiento por medio de un software realizamos un análisis intertextual y de discurso donde podemos identificar estas causas en tema de rotación de personal y cómo fue su experiencia en este trabajo y poder comprender la estrategia planteada para los procesos de selección del personal , determinar las causas profesionales ,económicas, laborales o personales que inciden en una deserción laboral ,factores que motivan los retiros voluntarios y buscar estrategias para la retención del agentes del Call Center y poder disminuir esta rotación.

según la encuesta realizada el 64 % de las personas al pasar la hoja de vida a un Call Center considera que el puesto asignado es acorde al perfil laboral y tan solo un 9% considera

que no tuvieron en cuenta el perfil laboral para el cargo asignado simplemente lo contrataron ,creen que el proceso de selección está bien encaminado a la estrategia organizacional y que además es efectivo a la hora de contratar el personal adecuando en un call Center el 55% de las personas encuestadas cree que el proceso de selección es efectivo y coinciden que la estructuración de los cargos están bien diseñados para las diferentes áreas cumpliendo todo lo requerido, al momento de selección los aspirantes consideran una buena organización en el manejo de las pruebas psicotécnicas y de conocimiento brindando confianza y seguridad en su contratación, podemos identificar que la alta rotación de personal no proviene del mal manejo del reclutamiento y validación del perfil laboral al contrario la perspectiva según lo encuestado es que el tema de reclutamiento de personal es acorde y de buen manejo lo que ellos consideran una alta rotación de personal provienen de mejores ofertas laborales , mejores condiciones en sus contratos ,incentivos , reconocimientos y bonos ,una mejor oferta laboral hace que se presente una alta rotación en el Call Center.

El grado de satisfacción en las actividades diarias es neutral, el 45 % considera que es un trabajo de rutina lo que se hace muy repetitivo y poco agradable no se sienten muy motivados en su día a día en las diferentes actividades laborales que realizan, esto hace que la rotación valla en un constante aumento, la capacitación es un tema que consideran importante sobre todo en temas específicos, el 46% considera que se debe realizar una capacitación semanal o alguna actividad para aumentar su desempeño diario. Por esta falta de interés no hay un sentido de pertenencia, desconocimiento en la cultura organizacional no se sienten identificados con esta cultura.

Podemos analizar con esta recolección de datos que la estrategia organizacional es de vital importancia por tal motivo los empleados deben conocerla para obtener mejores resultados y llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos, según la pregunta realizada Conoce y

contribuye a la estrategia organizacional de la empresa más del 55 % la conocen y aportan al cumplimiento de esta dentro del Call Center.

El manejo de las condiciones laborales es fundamental para frenar la alta rotación del personal , el crecimiento personal y profesional debe ser un foco dentro del Call Center ya que el 55 % de las personas que trabajan en un Call Center no encuentran estas alternativas ,no hay un respaldo, no se evidencia crecimiento ni mejores oportunidades dentro de sus funciones no hay grado de satisfacción por parte del empleado en el cargo que esta actual mente ,no encuentran motivación ni mejoras en el ambiente laboral , hay varios factores que juegan un papel fundamental en la rotación del personal pero el que pudimos identificar es sin duda una



Referencia: Elaboración propia

mejora en sus condiciones laborales en temas de Salario , horarios más flexibles ,una mejor ubicación y mejores comisiones o bonos extras según el cargo que desempeñan.

## 6. INTERPRETACIÓN

La herramienta de recolección de información estableció como factores clave para la investigación, aspectos como por ejemplo la importancia que tienen para el país la implementación de las organizaciones cuya economía se basa en la Subcontratación de Procesos de Negocios o Business Process Outsourcing (BPO) por sus letras en inglés, debido a que permiten ser una excelente fuente de empleo para aquellas personas que tienen poca experiencia laboral o se encuentran en la búsqueda de fortalecer el perfil profesional.

Estos dos aspectos, son de suma importancia ya que establecen una base para determinar factores relacionados con los indicadores de movimiento de personal, puesto que se describen situaciones como por ejemplo, las personas que superan el proceso de selección para laborar en Webhelp Colombia, evidencian aspectos que permiten mejorar el nivel profesional, debido a la constante capacitación en el cargo, la posibilidad de acceder a ascensos laborales, mejorar el manejo de otro idioma y acceder a reconocimientos laborales y prestaciones sociales de Ley.

Sin embargo, estas últimas parecen ser un “talón de Aquiles” dentro de la organización a la hora de sostener en el tiempo a un colaborador, puesto que, sin bien no se registran quejas sobre incumplimiento a su plan de estímulos, se presume que otras organizaciones del mercado ofrecen mejores ofertas económicas, las cuales resultan ser sumamente atractivas para aquellos que ganan experiencia al interior de Webhelp Colombia, lo cual hace plantear como necesidad imperiosa, la posibilidad de establecer mecanismos de fidelización de colaboradores para no perder los esfuerzos y el dinero invertido en capacitación.

En este sentido, también es importante destacar que la población consultada, señaló una gran satisfacción a la hora de realizar su función de liderazgo y reclutamiento de personal para las diferentes campañas que tiene Webhelp Colombia, debido a que los directivos tienen una política organización abierta para recibir ideas que permitan mejorar los esquemas y equipos de trabajo, lo cual es de suma importancia por cuanto al vincular a los colaboradores, estos se sentirán con más sentido de apropiación hacia los resultados obtenidos.

Esta situación converge con aspectos relacionados con el trato de directivos y jefes hacia los colaboradores, debido a que no se registran situaciones que afecten la estabilidad emocional de estos, asociadas a malos tratos; sin embargo, se pueden llegar a registrar en una medida no tan amplia, situaciones que si resultan ser considerados como estresores laborales, producto del contacto permanente que tiene el agente de call center con sus clientes, producto de no resolver las dudas, problemas o inquietudes de estos hacia el producto adquirido.

Por último, se destaca que Webhelp Colombia es una empresa en crecimiento en el país, lo cual resulta ser algo favorable en busca de evitar errores que quizás pueden cometer otras organizaciones de este segmento a la hora de dar a conocer su estrategia organizacional a los colaboradores, debido a que si bien no se retroalimenta de manera recurrente, si es una oportunidad el poder estar en constante retroalimentación acerca de la visión, misión y objetivos estratégicos que se quieren alcanzar en el mercado local, y del cual, los trabajadores pueden aportar de una manera diferencial al cumplimiento de los mismos.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones dedicadas al manejo de público deben realizar un gran esfuerzo organizacional en busca de gestionar estrategias asertivas que permitan establecer planes que, por un lado, orienten a sus colaboradores al cumplimiento de la misión y las metas, y por otro, permita que sus colaboradores encuentren en su trabajo una fuente de emprendimiento y desarrollo personal y profesional, con lo cual, la inversión en términos de capacitación y de implementación de planes o programas de estímulos surtan un efecto en doble vía.

En esta línea, las BPO como Webhelp Colombia tienen una gran oportunidad en el mercado local, debido a que como se evidencia en el presente trabajo, la capacidad con que cuenta el trabajador de este sector, lo hace inspirarse para obtener una buena remuneración económica, sumado a la posibilidad de adquirir experiencia en el mercado laboral y fortalecer sus competencias, lo cual es significativo, si se analiza en un conjunto que, al tratarse de una inversión extranjera, indicadores actuales permiten establecer una capacidad económica que permite mejorar aspectos salariales a la hora de comparar el mercado colombiano con el de otra nación del hemisferio, traducido a una mano de obra barata pero cualificada.

Poder comprender la estrategia planteada de la selección del personal y cuáles son las diferentes causas que incidieron en la deserción laboral, logramos identificar los factores que motivan los retiros voluntarios y como los empleados prefieren buscar mejores condiciones laborales ya que el trabajo es muy rutinario y poco motivante y la probabilidad de ascensos y mejores condiciones laborales son muy mínimas

Sin embargo, la presente investigación se destaca por analizar este modelo de negocio,



Y evidenciar el alto movimiento de personal y como esta afecta la estrategia organizacional de la empresa Web help Realiza adecuadamente el proceso de selección del personal identificando su perfil laboral, realiza una capacitación adecuada.

## REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2015). Los 100 errores de la experiencia de cliente. ESIC editorial.
- All, D. (2012). Efectos del compromiso organizacional. Los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal del equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta. Caracas, Venezuela.
- Alvaro Lievano Laserna Abogados. (2022). La tercerización laboral e intermediación laboral en Colombia: estrategias de descentralización laboral. Recuperado de: <https://www.allabogados.com/noticias/tercerizacion-laboral-intermediacion-laboral-en-colombia/>
- Burbano-Pérez, Á. B., Velástegui-Carrasco, E. B., Villamarin-Padilla, J. M., & Novillo-Yaguarshungo, C. E. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. Polo del conocimiento, 3(8), 579-590.
- Cadavid Alzate, L. A. Viabilidad de la aplicación de una estrategia CEM (Customer Experience Management) para un centro de servicios de acero, caso Arme SA. Departamento de Administración.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones.
- De León, J. A. R. (2015). Factores que influyen en un proceso de fidelización de los colaboradores de desarrollo (Doctoral dissertation, Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar). Repositorio Institucional UN. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Reyes-Jesus.pdf>.
- Douglas da Silva, Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM, Publicado 29 julio 2021, Historia de Call Center
- Noguera Hidalgo, (2014) Estrategia organizacional una propuesta de estudio Estudios Gerenciales, vol. 30, núm. 131, abril-junio, 2014, pp. 153-161
- Junco, C. A. A., & Pulido, M. D. P. (2016). El clima organizacional como factor de competitividad en empresas BPO Bogotá., Colombia. Gestión Ingenio y Sociedad, 1(2), 99-101.
- La República (2022). Las exportaciones de servicios BPO durante 2021 ascendieron a US\$1.475 millones. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/las-exportaciones-de->

