

ANÁLISIS SOBRE LAS CAUSAS DE DESERCIÓN DEL PERSONAL EN EMTELCO BPO
EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL AÑO 2019

Presentado por:

LEONARDO LÓPEZ PEÑA

Profesor:

EDUARDO NICOLÁS CUETO

Asignatura:

OPCIÓN DE GRADO II

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BELLO, COLOMBIA
2019

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en especial a mi familia por el apoyo durante muchos semestres, fue difícil acceder al pago de la educación superior y hoy concluye esta etapa.

Amigos, quienes siempre estuvieron ahí diciendo ya casi, ya casi y hoy es el fruto de muchos años de estudio.

Diana Guzmán mi amiga, la que siempre con su carácter y liderazgo, impulsó a que terminara mi carrera; Iliana Gómez docente de contabilidad y quien se convirtió en más que una profesora de aulas en una profesora para la vida.

A mis compañeros de clase, a cada uno de ellos por guiar el camino a ser profesionales y hoy apenas empieza el camino de muchas cosas que se vienen.

Finalmente, a mi asesor de grado por su conocimiento, su guía y su orientación a la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
TABLA DE CONTENIDO.....	3
LISTA DE GRÁFICAS	5
PROYECTO INVESTIGATIVO SOBRE LAS CAUSAS DE DESERCIÓN DEL PERSONAL EN EMTELCO BPO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL AÑO 2019.....	6
RESUMEN.....	7
PALABRAS CLAVES	8
ABSTRACT	9
KEYWORDS	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 MARCO CONCEPTUAL.....	18
4.2 MARCO CONTEXTUAL	22
4.3 MARCO LEGAL	24
4.4 MARCO TEÓRICO	26
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	30
EJE TEMÁTICO	30
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y PARADIGMA INVESTIGATIVO	31
DISEÑO.....	31
ALCANCE.....	32

POBLACIÓN	32
TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	32
ANÁLISIS Y TRATAMIENTOS DE DATOS	33
6. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	34
7. CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS	44
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL RETIRADO DE EMTELCO BPO	44

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1	35
GRÁFICA 2	35
GRÁFICA 3	36
GRÁFICA 4	37
GRÁFICA 5	38
GRÁFICA 6	39

**PROYECTO INVESTIGATIVO SOBRE LAS CAUSAS DE DESERCIÓN DEL
PERSONAL EN EMTELCO BPO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL AÑO 2019**

RESUMEN

La siguiente investigación denominada proyecto investigativo sobre las causas de deserción del personal en Emtelco BPO para la ciudad de Medellín en el 2019 es un análisis sobre los motivos por las cuales personas que tuvieron en algún momento vínculo laboral con la empresa Emtelco renunció en el 2019. La metodología utilizada para tales fines fue mixta de orden no experimental con la finalidad de conocer motivos y cantidades dentro de un ambiente natural por medio de encuestas que se aplicaron a un total de 56 personas de las cuales 32 renunciaron durante el 2019. Ahora bien, su alcance es exploratorio y donde los principales resultados encontrados obedecen a que los colaboradores han optado a renunciar por motivos no personales, no de presión laboral sino a temas de promoción y bienestar dentro de la compañía y que, si bien como empresa cuentan con áreas funcionales de este tipo, los resultados esperados han generado que siga la alta rotación de personal que también conlleva a generar nuevos contratos con nuevas personas y que su curva de aprendizaje como talento entrante sea trasladado al cliente final quien percibe que necesita dependiendo de su requerimiento personal mucho más capacitado o con más experiencia en el manejo de determinadas situaciones y que por otro lado ha permitido que la industria BPO crezca pues los vacíos de empresas como Emtelco se convierten en fortalezas para empresas nacientes o entrantes que atraen diferentes tipos de talento y no solo en español sino en otros idiomas que es la apuesta a una ciudad como Medellín en temas de BPO y de lo cual carece Emtelco.

PALABRAS CLAVES

Tercerización, call center, contact center, BPO, back office.

ABSTRACT

The following investigation called the research project on the causes of staff desertion at Emtelco BPO for the city of Medellín in 2019 is an analysis of the reasons why people who at some time had a work relationship with the company Emtelco resigned in 2019. The methodology used for these purposes was mixed non-experimental in order to know the reasons and quantities within a natural environment through surveys that were applied to a total of 56 people of which 32 resigned during 2019. However, its scope is exploratory and where the main results found are due to the fact that employees have chosen to resign for non-personal reasons, not of labor pressure but to issues of promotion and well-being within the company and that, although as a company they have functional areas of this type, the expected results have led to the high turnover of personnel that also leads to generate new job contracts with new people and that his learning curve as an incoming talent be transferred to the final client who perceives the needs depending on the personal requirement a much well trained or with more experience in the management of certain situations and that on the other hand has allowed the BPO industry to grow as business gaps like Emtelco become strengths for developing or incoming companies that attract different types of talent and not only in Spanish but in other languages that is the that is the bet to a city like Medellin on BPO topics which Emtelco lacks.

KEYWORDS

Outsourcing, call center, contact center, BPO, back office.

INTRODUCCIÓN

A inicios de los 90's en Colombia se habla de una figura de acercamiento al cliente, propuestas de valor, y experiencia cercana para brindar soluciones efectivas a requerimientos de cada usuario consumidor de un producto, bien o servicio. Estas industrias denominadas Contact Center o Centro de Contacto son la entrada de acercamiento de las empresas a todos sus clientes para crear una relación duradera en la experiencia de uso o consumo de lo que se ofrece.

Pese a ser una industria en maduración su musculo financiero se ve afectado por la alta deserción y en muchos casos la falta de experiencia del personal administrativo ha llevado al fracaso a muchas empresas del BPO y donde la venta de estas empresas estanca el crecimiento económico de la ciudad y su posible potencia en este sector de tercerización.

Según la revista Portafolio que en su edición de junio de 2016 dice que en Colombia a finales del 2001 las ventas anuales por tercerización eran de 104.566 millones de pesos y al 2014 alcanzó una cifra récord de 2, 9 Billones de Pesos con un crecimiento del 30% en los últimos 15 años según datos oficiales entregados por la revista (Portafolio, 2016)

De este mismo modo, con esta industria tan creciente se han visto fenómenos que han alterado su normal desarrollo tales como la deserción de personas y es allí donde la investigación pretende llegar, para encontrar las razones de que alguien decida dejar Emtelco y unirse como talento de otra compañía y que podría decirse que normalmente tiende a ser dentro de otro BPO, es decir, las alternativas que se presentan de contact center a esos talentos de que desertan de uno se podría contemplar que salen por motivos de desarrollo de diferentes habilidades diferentes a las de contestar llamadas y es que Medellín siendo plaza grande para el desarrollo de empresas dedicadas a la tercerización han encontrado en las líneas bilingües, video juegos, entre otros; forma de captar talentos que salen de otras como Emtelco quien concentra una gran cantidad de personal. Además, durante el desarrollo de este trabajo se presentan escenarios de contratación, modelos de implementación al desarrollo de actividades que han

afectado su normal desarrollo causando la alta rotación de personal y desinformación al cliente final. Por otro lado, se pretende estudiar variables que afectan la permanencia de las personas que ingresan a trabajar en Emtelco mediante la técnica de encuestas como fuente de información primaria de las personas que en algún momento hicieron parte de la compañía siendo esta base de datos fuente de información secundaria además de artículos, textos, y que permitan apuntar al marco referencial. Adicional a ello conocer los motivos por las que se escoge esta opción como empleabilidad y detectar oportunidades de mejora que pueda brindarse a la empresa y así ganar más talento humano para la prestación de servicios de Contact Center y BPO en la ciudad de Medellín con un enfoque de dicha investigación mixta y cuyo diseño es no experimental.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según las cifras del DANE (Departamento Nacional de Estadística) para el año 2002 la economía colombiana venía en un crecimiento lento, y en recuperación frente al año 2001. En general, un país sin rumbo fijo y que para nadie era un secreto que a nivel internacional las inversiones estaban lejos de ser confiables. Tan solo el 1.50% las industrias que impulsaba el crecimiento económico era construcciones y edificaciones, transporte, almacenamiento, comunicaciones, electricidad, gas y agua. Comparando con el año netamente anterior, la tasa de desempleo se ubicaba en el 15,1% cifra alarmante no solo para Colombia sino, para Latinoamérica ya que el crecimiento de las naciones no era nada alentador. Por otro lado, la industria fuerte del país la manufacturera representaba un leve crecimiento del -3,73% al 4,41% siendo optimistas en lo que representa al sector textil.

Tabla 1

Evolución de la economía colombiana 2001 - 2002

Series desestacionalizadas		
Período	Variación trimestral %	Variación anual %
2001- I	-0,22	
II	-0,10	2,13
III	0,50	1,85
IV	0,38	1,03
2002- I	-0,85	0,56
II	2,05	-0,07
III	0,37	2,08
IV	0,47	1,94
		2,03

Fuente: DANE

Por otra parte, en temas de política, se venía del gobierno de Andrés Pastrana quien le tocó asumir la crisis más grande de Colombia, con altos índices de desempleo y pobreza; un país donde cooperativas, y la banca en general paso a tener un crecimiento del 38% a pérdidas por más de 1 billón de pesos y que además el narcotráfico, se paseaba por cada uno de los rincones para comercializarse. El gobierno entrante el del primer mandato de Álvaro Uribe Vélez continua con las propuestas del plan Colombia buscando solidaridad por el conflicto armado, dicho plan que costó alrededor de 7000 millones de dólares puso como principal aliado a Estados Unidos y gobiernos internacionales que al ver el debilitamiento de la guerrilla y cultivos ilícitos recuperaba la confianza en la inversión extranjera pero internamente costaba vida de inocentes por los cuales luego sería investigado.

Es así como para el año 2003, después de una fusión de capitales entre EPM (Empresas Públicas de Medellín) y EMCALI y donde Emtelco originalmente creada en 1994 como una empresa para brindar procesos básicos de conectividad, amplía su portafolio a servicios de Call Center, es decir, centro de recepción de llamadas de consulta. Por otro lado, para el año 2007 con la separación de las telecomunicaciones del grupo EPM nace UNE EPM TELECOMUNICACIONES y Emtelco sigue siendo parte de este grupo empresarial y la creciente demanda de servicios gracias a la entrada de la ola del internet, permite que los ingresos de UNE invierta capital a Emtelco y que permitiera abrir procesos de BPO para pasar de servicios de Call Center a Contact Center, además de otros canales de comunicación como parte de los servicios que presta.

El resultado de estas operaciones permitió a otras brindar la experticia de Emtelco, que prestaba sus servicios de Call Center a EPM, empresa referente de Antioquia por prestar los servicios de Agua, Energía, Gas, Alcantarillado y que lleva el sello de calidad en los mismos no solamente por la prestación, sino que cualquier duda o daño era atendido de manera ágil permitiendo un acercamiento al cliente ya que se sentía escuchado y sus respuestas eran para entonces inmediatas a solicitudes. Por estos resultados, líneas como el 113, pagaban a Emtelco la gestión de sus clientes, ya que podían controlar, filtrar, y organizar el motivo por el cual sus usuarios los contactaban para mantener una relación más estrecha y brindar soluciones organizadas y a la medida de cada cliente. Por ende, y bajo este marco otras compañías se fueron

aliando a que Emtelco les gestionara sus clientes y así los gastos posventas, que eran gastos fijos pasaban a variables, y la empresa generaba más puestos de empleo.

Actualmente, muchos son las empresas llamadas Clientes que hacen parte de Emtelco, no solo líneas nacionales, también líneas internacionales como el caso de BELCORP empresa líder en el sector de cosméticos con sus marcas L´BEL, ESIKA, Cy Zone y otras más tradicionales aun en Colombia como es HACEB empresa también líder en la comercialización de gas domésticos, estufas, neveras, etc.

Todas estas compañías han tenido resultados exitosos en el relacionamiento con sus clientes, pero es acá donde se traza la hoja de ruta a seguir dado que para que esto ocurriese se han tenido que sacrificar muchas cosas. Las más importantes es que a clientes masivos como UNE se adhiere mucho personal y sus constantes cambios en la forma operativa del negocio para no ceder terreno a sus competidores alimenta de personal constantemente las filas de la compañía, los gastos en contratación son masivos además de los procesos de entrevistas que son a diario con más de 100 o 200 personas para hacer un promedio de grupo de capacitación de 40 personas. Dichos grupos se repiten en aulas 2 y 3 veces, es decir, un promedio de 120 personas entra porque la deserción es de igual forma. Un desequilibrio económico, unas fuertes metas comerciales y de servicio obligan constantemente a empresas como UNE buscar reclutar por medio de Emtelco que su vez contrata para estos casos por la alta rotación terceros como el Grupo Acción Plus quien por la cantidad de gente que se enlista para el piloto UNE y también TIGO ya que el manejo de la reserva para liquidaciones y parafiscales necesita tercerizar este personal que está tercerizado y no contratado directamente por las compañías como UNE ahora (TIGO-UNE) y TIGO.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar las causas más comunes de la deserción del personal de Emtelco en la ciudad de Medellín para el año 2019.

2.2 Objetivos Específicos

Analizar las principales variables socioeconómicas que generan la deserción en Emtelco B.P.O.

Identificar factores laborales que estimulan la deserción de las personas en la empresa Emtelco B.P.O en el 2019.

Proponer estrategias que permitan minimizar la deserción del personal en la empresa Emtelco BPO.

3. JUSTIFICACIÓN

Generar esta investigación sobre los procesos de deserción en Emtelco, pretende alcanzar un grado de análisis lo suficiente profundo que brinde beneficios para la industria en general del BPO, además de las estrategias que se plasman de permanencia, programas sociales de inclusión y competitividad en la tercerización. Por otra parte, ayuda a volver una industria no tan virgen y que tiene muchas compañías en la ciudad de Medellín punto de referencia y de potencial crecimiento en la vinculación laboral generando una propuesta de valor a los clientes de estas compañías BPO, dado que, el personal que esté vinculado estará motivado, y tendrá la suficiente experticia para asumir retos, acostumbrarse a los cambios que el mercado le exige además de fortalecer los vínculos contractuales con las empresas a las que prestan servicios.

A los inversores, tendrán su capital en forma creciente, se generan oportunidades de negocio que permitan en un lado tercerizar servicios posventa que en general son tomados como gastos en la mayoría de las empresas, y por el otro lado se puede garantizar rentabilidad en el mercado por tener mayor cantidad de aliados dentro del negocio.

Así mismo, Medellín como ciudad pionera, en la industria del BPO, alcanza con esta investigación fuentes claves que permitan mejorar estrategias de liderazgo, capacitación motivacional, afianzar procesos de coaching y promover una industria publica de BPO que permita la inclusión de primer trabajo a jóvenes por programas de acceso.

Finalmente, las personas que actualmente hacen de Emtelco la empresa que es, implementar estas estrategias investigativas que promueve la permanencia, el control y busca conocer el cómo hacer cada día un mejor lugar para estar.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Conceptual

Dentro de la forma general de hablar de la industria de Call Center y Contact Center es necesario contextualizar sus diferencias, dado que, a través de la historia ha sufrido cambios e innovación. Para iniciar los **Call center**, son una forma administrada para recepción netamente de llamadas entrantes y/o salientes y su limitación es que es a un solo canal mientras que, un **Contact Center**, va más allá de la simple gestión telefónica, ya que, su finalidad va en interactuar con los usuarios de diferentes formas y medios de atención, es decir, el uso de mensajes de texto, atención por medios virtuales, canales telefónicos, correo electrónico, video chat, convierte a los contact center en la forma mejorada de este tipo de industria.

Por otro lado, los contact center prestan servicios de **Outsourcing** según (Almanza Martínez & Archundia Fernández, 2016) lo definen por la separación de dos palabras “out” como fuera y source “fuente” es decir, refiere a una fuente externa que en términos empresariales dice habla de subcontratación, externalización, o tercerización y el proceso mediante el cual una empresa contrata otra para administrar servicios específicos o tareas administrativas. En nuestro país la tercerización se da en muchas formas. Este tipo de actividades puedes ser de tipo financiero, contables, mercadotecnia, recursos humanos, sistemas administrativos, y en general de actividades secundarias o de servicios

Para abordar la temática de deserción en la industria del BPO, se hace necesario conocer ciertos términos que permitan afianzar conceptos y homogenizar el entendimiento de este. En general se puede definir **BPO** como la subcontratación de procesos de las empresas de servicios de atención posventa de los clientes actuales de cada compañía. Una **empresa** se entiende como una unidad estratégica de negocio, otros autores lo definen como organización de personas, bienes materiales y financieros que comparten vínculos u objetivos con fines lucrativos; basado en ello todas las empresas que tengan finalidad de poner productos o servicios en venta, están interesados en mantener un relacionamiento cercano con sus clientes. Entiéndase por **cliente** a la

persona que consume bienes o servicio de determinada empresa. Para lograr ese relacionamiento que se causa a través de las ventas, las empresas necesitan conocer muy bien a sus clientes es por eso que existen programas o software llamados **CRM** en inglés significa Customer Relationship Magnament y es encargado de gestionar, conocer, brindar soporte, a los productos comprados por el cliente; existen muchos programas en el mercado que hacen fácil la tarea de gestionar los productos del cliente, normalmente en las empresas de servicio se usan como conectores a otros sistemas de gestión empresarial como ERP, DSS, SCM, para gestionar no solo sus inventarios, producción, sino la calidad y cantidad de productos que compra cada cliente. A su vez, se pone a disposición de terceros el tema posventa ya que para muchas empresas esto representa un gasto y en ocasiones no controlable por lo cual nacen estas industrias de tercerización de procesos.

Emtelco es una de estas empresas que se encarga de conocer a los clientes de cada empresa a la que les presta servicio, brindar soporte, tramitar cobranzas, atención a requerimientos, quejas, reclamos tanto presenciales, telefónicos y por medios digitales como redes sociales, mail, mensajes de texto. Los servicios que presta Emtelco son ventas, back office, cobranzas, mesas de servicio, servicio al cliente en los medios de atención previamente indicados.

La **deserción** que es la decisión de no continuar prestando servicios a las empresas encargadas de tercerizar procesos es el factor principal de afectación en dos grandes ejes uno el económico para el caso de los BPO y otra el de la calidad en prestación y que el cliente final quien recibe servicios esta siempre sujeto a interactuar con personal nuevo, en una curva de aprendizaje que puede tardar afectando las métricas de satisfacción, solución en primer contacto y en general la rentabilidad. Estas estadísticas son medias por un ente de control llamado **SIC** organismo encargado de controlar las disposiciones contenidas de la ley del consumidor, Ley 1480 de 2011, que en su virtud tramita todas las denuncias que se requieran frente a irregularidades en contravención; para tal fin tiene poder administrativo de ordenar la suspensión, corregir, o aplicar sanciones a los infractores y resolver las garantías mínimas. En ese mismo orden de ideas los Call center como se viene mencionando trabaja en pro de mantener una relación estable entre los clientes y las empresas, velar por el caso de las empresas que prestan servicios de BPO unas métricas llamados **Niveles de calidad** las cuales miden la experiencia de satisfacción y atención de un cliente generalmente de manera aleatoria a la hora de comunicarse a pedir un servicio de preventa, posventa entre otros. El **FCR First Contact Resolution**. Es una de las métricas evaluadas por parte del ente de control y mide la cantidad

que un mismo cliente se tiene que comunicar por cualquiera de los medios de atención para que su requerimiento es solucionado en totalidad, normalmente se mide por la cantidad de veces que un mismo cliente solicita ingresar a su cuenta para cualquier trámite, o que su identificación es tomada por el audio respuesta. Este mismo indicador está ligado a la **satisfacción** que busca entender que tan felices los clientes están con la atención recibida junto a la cantidad de recomendaciones que se harán posiblemente de la marca; suele medirse después de ser atendido y por medio de encuestas de calidad que conjunto al **nivel de servicio** siendo un pacto entre la SIC y los prestadores de servicio que tienen tercerizado sus procesos donde se acuerda que el 80% de las llamadas o interacciones con clientes sean atendidos antes de 20 segundos lo cual factura tiempo ACD el cual, es el tiempo productivo o tiempo de conexión generado por un agente y en esta misma línea, un agente también conocido como asesor, es el colaborador quien presta su servicio y es quien está en la mayoría de veces de cara telefónica o presencialmente a los clientes para los cuales presta sus servicios con previo conocimiento sobre su rol, y en pocos casos procesos automáticos de audio respuesta o IVR son los encargados de gestionar las solicitudes.

En los procesos mecánicos o de distribución de servicios los **IVR** que por sus siglas en inglés Interactive Voice Response y que en español significa respuesta de voz interactiva es una tecnología que permite que al usuario interactúe con un menú de opciones en cuanto a atención refiere y este hace que la atención sea más eficiente en ciertos procesos cortos disminuyendo el probabilidad de pasar con un agente y evitar aumentar tiempo ACD en un agente conjunto a afectación de niveles de servicio y pasar a la cola de llamadas o cola de espera.

Tal como se apoya en la reseña *de La Sociedad de la Sociedad*, que describe que no hay un punto en la sociedad que pueda ser analizado en su totalidad, (Luhmann, 2006). Esto da una base sólida de la comprensión de lo que refiere analizar la deserción puesto que, todas las personas tienden a tener motivos e impulsos que conllevan a tomar decisiones, y que si bien estén o no soportadas en un concepto como bueno son tan diferentes dentro de su ética que en su entorno finalmente son aceptadas afectando en muchas ocasiones familias o hasta el mismo ser.

Por otra parte, los Call Center en Colombia están bajo la medida de los entes de control, no solo por los factores anteriormente mencionados, dependiendo del tipo de interacción que relaciona el negocio tendrá factores de atención mínimos a ser considerados en la medición de cómo se atienden a los clientes.

Las **PQR'S** como en todas las empresas que venden productos o servicios consideran estos mecanismos muy importantes a la hora de gestionar sus clientes al igual que fidelizar su mercado ya que todo tipo de requerimiento se filtra por estas siglas y ayuda a la gestión y medición de calidad del servicio. PQR'S en Colombia significa Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y según el MINTIC que es el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones antes llamado Ministerio de Comunicaciones agregó una sigla más. Denuncias canal exclusivo del ministerio para atender irregularidades dentro del debido proceso. No obstante, no solo la SIC se encarga de vigilar, sancionar y velar por la aplicabilidad de las normas y procedimientos de estas industrias, sino que se suma una de las más importantes células madres de este proceso la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO que ahora se llama BPro siendo la entidad sin ánimo de lucro que se creó en 2001, que reúne y representa a las empresas que prestan servicios de BPO. Actualmente cuenta con alrededor de 70 empresas del sector entre ellas Emtelco, Andes BPO, Konecta, Atento Colombia, Teleperformance, Ventas y Servicios BPO, Almacontat, Emergía, entre otras; su misión es liderar estrategias que permitan el mejoramiento continuo de la imagen de la industria del BPO, generar proceso de crecimiento y fortalecimiento de la industria al igual facilitar y promover el entorno del negocio nacional e internacionalmente además de agremiar a las industrias cuya misión está representada en la atención de los clientes representando sus intereses.

4.2 Marco Contextual

En la historia se ha referenciado que los Call Center y Contact Center han tenido un crecimiento paulatino que desde sus orígenes en los años 70; para el caso en Colombia alrededor de 1995 por la inversión extranjera INDRA una inversora, trajo el concepto de Outsourcing y que pese a muchos procesos de modernización y globalización competente ha adquirido el perfil de competitividad mundial y ha atraído compañías a tercerizar sus servicios datos que afirma el estudio realizado en Bogotá (CAMACHO, 2015)

Generalmente para hablar de los Contact Center y como desarrolla esta industria, han trabajado diversas tesis y teorías que aportan a que laborar en un Contact Center es de suma responsabilidad tal como dice Juan Carlos Martínez (2012 p13.) en su tesis dice que el nivel de satisfacción de los clientes finales está por debajo del 75% haciendo que finalmente los clientes desistan de tener un servicio con la entidad a la que le genera su investigación. Logrando así en la ciudad de Cali Colombia mitigar impactos de servicio al cliente a través de una serie de investigaciones y de encuestas que permitieran llevar a cabo los resultados

Al igual Cicerone, Laura que en su tesis sobre “*Call center y síndrome burn out*” relata sobre esos factores que disparan las deserciones del personal por el síndrome de burn out que muestra como personas que entran a trabajar dentro de esta industria no logran superar su propia curva de aprendizaje en la Ciudad de Rosario Argentina con un grupo de 60 personas en Abril de 2013 de los cuales se buscaba mirar su nivel de reacción al efecto Burn out encontrando que dichas personas tenían gran tendencia a sentir presión laboral y que solo mejorando las condiciones laborales se puede emitir una ventaja competitiva.

Del mismo modo en Chile, la Universidad Academia del Humanismo Cristiano en 2014 por medio de su escuela de Sociología hacen un análisis y posterior investigación acerca de “*Condiciones De Trabajo en la Industria de Call Center en Chile, La situación laboral de los teleoperadores de empresas tercerizadas ubicadas en Santiago.*”.

Otros estudios generados en la Unipiloto en 2018 en la ciudad de Bogotá encontraron para otra compañía en este caso Outsourcing S.A 13 causas frecuentes por las cuales las personas renuncian a dicha empresa; esta tesis afirma que: “ ...A partir de esto y entendiéndose la rotación externa como la cantidad de empleados contratados para reemplazar a quienes renunciaron o fueron despedidos durante un período determinado, en la organización Outsourcing la rotación acumulada durante el 2017 fue de 80,58% y la rotación temprana de los primeros 30 días fue de 16,1%, es decir, que de las 3.330 personas que ingresaron en la organización 2.683 trabajadores fueron contratados para suplir la rotación, esto ha generado sobrecostos que afectan directamente la productividad de la empresa y sanciones por parte de los clientes, esto lleva a la necesidad de identificar cuáles son las motivaciones que intervienen en la decisión de renuncia, estas puede obedecer a diversas razones explícitas o implícitas...” (Betancur Gerrero, Tunjano Solorza, Pinzon Piriache, & Gómez Tatis, 2018, pág. 7)

A su vez el estudio entregado en la ciudad de Bogotá sobre los “*Antecedentes de la Intención de Retiro en el Contact Center, estudio de caso Liberty Seguros*” (Quintero Valencia, 2009) resume sobre la relación negativa que hay entre la rotación del personal y el desempeño final de los colaboradores y también la satisfacción final hacia el cliente.

Otros aportes de interés sostienen que en su mayoría los empleos en subcontratación buscan características tales como posibilidad de crecimiento, horarios flexibles, buen salario y ambiente laboral así lo informa (SALDARRIAGA & ZULUAGA, 2017, pág. 7)

Y finalmente la investigación hecha por el Departamento de Seguridad Social y Mercado de Trabajo hecha por la Universidad Externado de Colombia para la ciudad de Manizales donde se enfocó en hablar sobre las condiciones socio económicas de las personas vinculadas a las compañías de Contact Center en octubre de 2012 encontrando que el 11% de las personas percibe la inconformidad de su trabajo anterior con el del contact center y que de la muestra total el 45% tiene interés de cambiar de empleo en cuanto encuentre otro.

4.3 Marco Legal

En las regulaciones actuales de la norma colombiana se aplican las siguientes normas de control y vigilancia a la industria del BPO:

ARTICULO 2o. Aplicación Territorial: El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

La Ley 1221 de 2008: Regula el teletrabajo en Colombia. Esa ley define el teletrabajo como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas.

Artículo 158 C.S.T. (Código Sustantivo del Trabajo) sobre la jornada laboral en Colombia, legal máxima de 48 horas semanales u horario flexible.

Ley Habeas Data: Otorga a los ciudadanos el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir los datos personales que se encuentran almacenados en bases de datos y archivos, mediante consultas y reclamos ante las entidades y la Supe industria. (Corporativo, 2019)

Artículo 127 del CST Sobre la remuneración en Colombia.

Además de todas las normas aplicables del CST en Colombia y la constitución política de Colombia de 1991.

Normas ISO 9001. Que se encarga de la consecución de la calidad en general, cada BPO tiene normas dentro de las ISO certificadas. En Emtelco se cuentan con las siguientes normas, **ISO9001:2008** y **NTCGP1000:2009** Habla sobre la gestión de la calidad en Emtelco

ITIL, 2009. Garantiza los procesos de infraestructura tecnológica de la información.

Norma COPC (Customer Operation Performance Center). Avala la gestión de procesos de operaciones de contacto con los clientes, reduce el costo de proveer un servicio excelente.

Ley 1429 de 2010: Ley de Formalización y generación de empleo en Colombia donde el desarrollo de actividades laborales, de tipo permanente misional, no puede estar contratado por medio de cooperativas de servicio que de trabajo asociado que haga intermediación y afecte los derechos laborales vigentes (Portafolio, 2014)

ISO 9001:2008 Acerca de los 8 principios de la calidad: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque de procesos, enfoque a sistema, mejora continua, decisiones basadas en hechos, relaciones mutuamente beneficiosas.

Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013: Ley de tratamiento de datos personales, acerca de la recolección de datos y el debido tratado de los mismos, así como su disposición en bases de datos propias y las que sean entregados al proveedor en este caso a Emtelco.

Deming: También denominado PDCA (Planificar, hacer, verificar, actuar). Es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos anteriormente indicados. (Buenaño & Yajaira, 2017)

4.4 Marco Teórico

Tocar el tema de deserción saca a luz varios temas relacionados a contrataciones en Colombia, de como el PND, las reformas contra actuales, legislaciones y demás que pueden afectar la contratación en Colombia.

1. Las constantes necesidades de crecimiento industrial, y la búsqueda de minimizar costos ha hecho que las empresas busquen quien maneje sus procesos posventa y es allí donde nace la figura de Call center. Un auge que desde 1997 en Colombia tomaba fuerza con el uso del Beeper y que ha generado alrededor de 10.000 posiciones de trabajo. Partiendo de esa premisa es válido afirmar que tener la cantidad de empleados que a hoy se tiene ha permitido encontrar ese vacío a la norma, donde las personas que son contratadas son miradas más como un número que como un elemento útil, así bien, muchas de las observaciones que se hacen es que son trabajos mal llamados escampaderos, puesto que su credibilidad, confianza para ascenso o estabilidad disminuye día a día. La cantidad de rotación y vacantes del mismo hacen que esto en pocas ocasiones sea tomado en cuenta como un trabajo para la vida, la poca mano de obra calificada para puestos jerárquicos convierte a los Call center en una universidad de aprendizaje para la vida, pero se queda con el recuerdo, con la prueba error de cómo gestionar o tratar personal o situaciones complejas que requieren situaciones de liderazgo que pone en muchas ocasiones a crear programas de liderazgo para mitigar la inconformidad del personal con sus jefes directos pero que por el otro lado es visto como una oportunidad de crecimiento y como se llamó anteriormente aprendizaje. Trabajar tratando gente en si no es fácil, cada persona tiene un carácter diferente y el juego de la comunicación es papel fundamental para el manejo de situaciones y emociones. Los programas de permanencia, las ideas de integración son cada vez un punto de alerta pues la alta deserción afecta enormemente la operación; gastos en capacitaciones, entrevistas, contrataciones y parafiscales son temas que se tratan en reuniones de gerencia para lograr

reducir su volumen y generar ingresos netos. Desde este mismo punto de vista, empresas nacieron satisfaciendo la necesidad desde un punto inicial One Link, Teleperformance, Konecta, entre otros han sido bandera en la ciudad de Medellín donde han encontrado oportunidad de captación de personal, generar nuevos negocios e impulsar el crecimiento económico de la ciudad. Sin embargo, el alta creciente de diferentes en esta industria también debería preocupar a los expertos del tema pues existe una alta inconformidad donde se encuentra actualmente laborando la gente, y que en masa se está haciendo reclutamiento y a su vez aumentando los constates cambios.

Adicional a esto, trayendo a colación los aportes dados en el libro *“Out of the Crisis”* acerca de los 14 puntos para la implementación de la calidad total en las empresas en el cual se describe (Deming, 1982) sobre dichos puntos tales como:

1. El mejoramiento constante y la innovación de los productos y servicios dando calidad que deriva del mantenimiento y mejora de lo que se está ofreciendo.
2. Adoptar una filosofía donde los errores o ese liderazgo negativo no sea tolerado en sí, más bien, el mejoramiento continuo y el cuestionamiento constante que conlleva a investigación.
3. Consolidar la inspección de los productos no hacerlo de forma masiva y constante ya que practicarlos de forma excesiva está retrasando la producción pues se está pagando por hacer inspección y no mejora del proceso, propone mejor brindar una calidad alta para mejorar el rendimiento y la vida útil dentro del mercado.
4. Adquirir materias al más bajo costo no es la mejor opción siempre, dado que, es rentable tener una línea de entrada de materias cuya durabilidad sea hacedera y disminuya el costo total en el corto plazo.
5. El punto 5 sobre la calidad absoluta recomienda enfocar los procesos de mejora continua en general de todas las áreas de producción y servicio, y en sus derivados tales como procesos, gestión, planificación entre otros.

6. Mantener capacitación para el trabajo. Supone en parte de innovar que la manera como el conocimiento es repartido y se asimile de manera esperada concentra la productividad eficiente minimizando errores.
7. Liderar, delegar; reconocer y separar funciones reconociendo las habilidades enfocando a la ayuda mutua como eje para la maximización de la productividad.
8. Eliminar las barreras del temor, en este punto se alude a que la creación de confianza, la permisión de expresar cuestiones o puntos de vista, tomar las ideas y llevarlas a planos macro. El liderazgo inseguro lleva a crear temor, la creatividad aviva confianza ya que ayuda a la capacitación y la comunicación.
9. Su aporte número 9, centra en la eliminación de las trabas de comunicación entre las diferentes áreas de staff o departamentos que conforman la compañía ya que tiende a crear conflictos o confrontación de ideas que finalizan en el desvío de los objetivos de las compañías para el alcance de sus metas.
10. En general eliminar las exhortaciones, metas y eslóganes acerca la calidad, ya que, crean son relaciones de rivalidad sugiere que es mejor que sus propios colaboradores formulen sus lemas
11. Eliminar cuotas numéricas ya que no se tendría en cuenta la calidad o el método, “Las personas tendrían en cuenta solo alcanzar el número y sin consideración la afectación para la empresa y las pérdidas que esto puede causar”
12. Erradicar lo que cause que las personas no se sientan orgullosos del trabajo, como recomendación trabajar sobre la comparación y los méritos.

13. Promover la capacitación y el auto mejora con programas orientados a cumplir dichos objetivos.
14. Finalmente, poner todas las personas en pro de la transformación como fase de sostenibilidad y la renovación de objetivos para la sostenibilidad creciente con calidad innovadora, eficiente y eficaz.

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

Línea de Investigación.

Esta investigación está supeditado al programa de Administración de Empresas, la línea de investigación es la deserción en las empresas tercerizadoras de servicios en calidad de BPO y contact center en la ciudad de Medellín que para el año 2019 dichas empresas han presentado una creciente y un número de posiciones de trabajo al igual creciente, adoptando nuevos modelos de participación de los colaboradores para la construcción de un lugar estable para laborar, y tomando las mejores prácticas de las empresas con mayor duración en el mercado y con alto sentido de innovación que pone en ejecución la venta de ideas de permanencia y mejoramiento continuo del ambiente laboral.

Eje Temático

El eje temático de este proyecto es Administración de Empresas, con la orientación hacia analizar diferentes situaciones relacionadas con todo lo que es contexto organizacional, en las diferentes áreas administrativas, contables, financieras con su centro en la formulación y evaluación de proyectos basado tal como se expone en la finalidad del programa (Uniminuto, 2019). Por otro lado, bajo la misma línea de este eje temático analizan factores claves desde la parte de gestión humana y como el proceso de reclutamiento es fundamental en el sostenimiento de la industria del BPO, a su vez, derivadas de la misma cómo interactúan innovando en la permanencia del talento y aprovechan al crecimiento personal de cada colaborador mientras que, en el negocio como tal se permita llegar a los intereses particulares de consolidación a través del manejo de las buenas prácticas de la experiencia de las compañías que ya están definidas en el sector de la tercerización.

Enfoque de Investigación y paradigma investigativo

Para el enfoque de la investigación tal como lo dice (Sampieri, 2014) En su libro sobre la Metodología de la Investigación explica detalladamente acerca del enfoque cuantitativo o cualitativo y que para este tipo de proyectos es fundamental para encontrar respuestas o soluciones a los planteamientos de las oportunidades de mejora que hay en el día a día. Con base a esto, el proyecto se centra en un análisis mixto puesto que analiza datos en ambiente natural tipo entrevista de retiro la cual pretende recolectar información demográfica para su totalización posterior a través de datos estadísticos que permitirán tomar control y decisiones para la optimización de los procesos de reclutamiento y bienestar o permanencia al mismo tiempo que se ayuda a maximizar la calidad de trabajo realizado que a su vez traduce en satisfacción para el cliente final.

Diseño

La implementación del diseño para esta investigación se centra en ser no experimental tal como lo propone en su libro Metodología de la investigación “...*La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.*” (Sampieri R. H., 2014, pág. 153) Ya que, la propuesta de conocer las causas de deserción del personal es una reacción a una intención personal, desde este enfoque no se pretende analizar los objetivos por medio de la motivación a desertar.

Alcance

Una vez finalice el proceso investigativo se espera obtener resultados con un alcance descriptivo, partiendo del argumento de analizar variables, fenómenos y sucesos por parte de un contexto o situación y requiere someterse a constante seguimiento y se aporta más información a los procesos decisivos que crean la alta rotación del personal de Emtelco en la ciudad de Medellín.

Población

La Población sometida a estudio corresponde a personas jóvenes, de ambos sexos, es decir, hombres y mujeres en rangos de edad entre 19 a 25 años, una parte de la población objetivo son jóvenes que recién se vincularon a su primer empleo o ya han contado con experiencia requerida para el desempeño de las funciones establecidas por la empresa; además, adultos entre 26 a 40 años, ubicados en la ciudad de Medellín cuya residencia está generalizada por el valle del aburra y municipios cercanos, de estrato socio económico entre 1 a 4, y que guardan o guardaron relación laboral para la empresa objeto de estudio.

Tamaño de la muestra

Para el caso de este análisis y dada la muestra de 56 personas de las cuales se sustrajo un total de 32 encuestas para conocer las causas de su deserción en el 2019 no es necesario utilizar formulas como el tamaño óptimo de la muestra.

Fuentes, Técnicas, e instrumentos de recolección de información y datos

Este análisis está fundamentado en el sondeo a través de encuestas dirigidas al personal que está en proceso de retiro de la compañía Emtelco, se procesa a través de tabulación y se muestran resultados utilizando la herramienta Power Bi que entrega visualmente datos fáciles de interpretar.

Análisis y tratamientos de datos

La información recolectada de esta investigación se hará por medio de encuestas y dichos resultados serán mostrados de tipo unidimensional donde se analizarán cada una de las variables de la encuesta y se correlacionarán las variables más importantes de la misma.

En cuanto al tratamiento de datos, el desarrollo se hace con fines netamente académicos.

6. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Inicialmente, los resultados obtenidos parten de una muestra de 56 personas que han laborado en Emtelco y se sustrajo la información de 32 que renunciaron durante el 2019 para poder determinar el alcance y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En primer lugar, se analizan que según la gráfica 1 del total de datos tomados se encuentra que la mayoría de las personas están en un rango de 26 a 35 años con un 65.26% de datos de la muestra seguido por las de 18 a 25 con un 18.8% de participación. Lo que indica que la mayoría de las personas están en la edad donde son más productivas, es decir, su capacidad para mantener el 100% de la ocupación laboral. Tal como lo afirma el estudio entregado por ManPowerGroup y que fue publicado en la revista Portafolio que dice:

“...La firma ManPowerGroup Colombia se puso en la tarea de consultar a los empresarios del país acerca de cuál es para ellos esa etapa perfecta en la que los trabajadores llegan a su etapa más productiva.

Para el promedio de los empresarios, el número perfecto es el 30. Bueno, 29,9 para ser precisos.

De acuerdo con los consultados, esta edad ideal puede variar de acuerdo con el sector productivo.

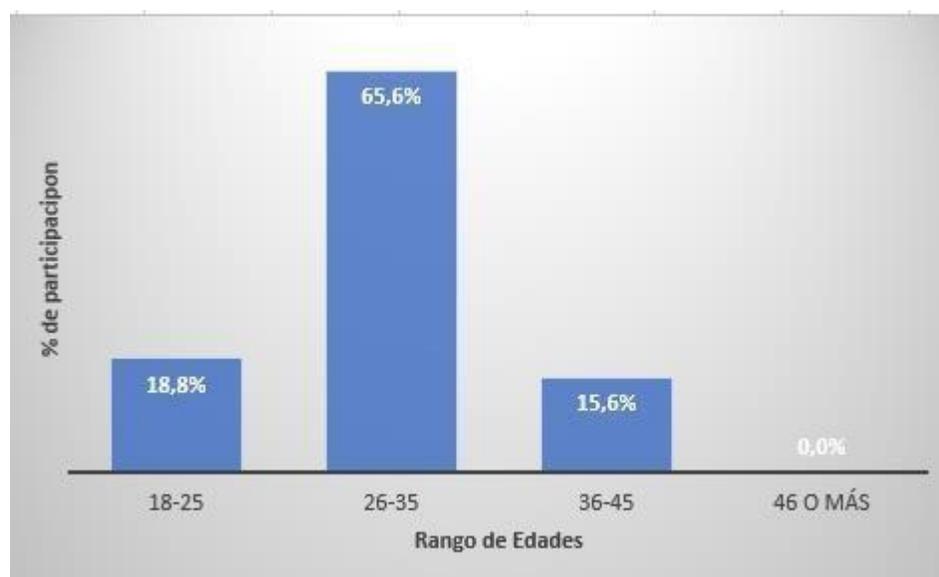
Es así como, según los datos de la encuesta, en los sectores de servicios, comercio minorista o mayorista y agricultura y pesca las edades ideales oscilan entre los 28,7 y los 29,8 años. Mientras que, para otras áreas como transporte y servicios públicos, finanzas, seguros y propiedad raíz y minería y construcción la edad perfecta se mueve entre los 31,9 y los 32,6 años.

“Usualmente, en los 30 estás en un momento de generación de capital y capacidades personales, así que probablemente en ese momento de la vida estás en la capacidad de dedicarle

más tiempo y energía al trabajo y a la carrera profesional”, explica el Asociado Senior de la firma consultora Mercer Colombia, Gabriel Regalado. (Portafolio, 2014).

Gráfica 1

Rango de edades del personal encuestado

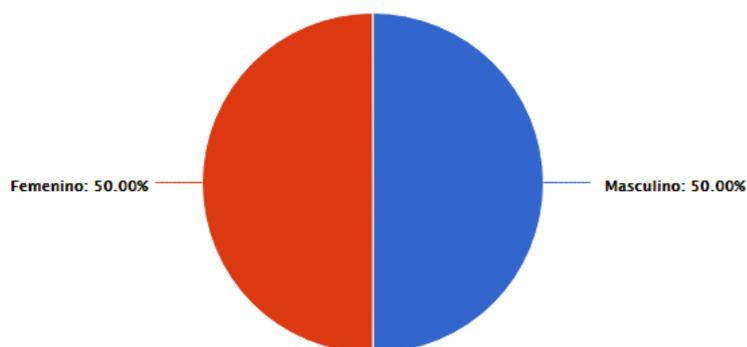


Fuente: Base de datos de las encuestas realizadas

En este mismo orden de ideas se compara la cantidad la cantidad de personas a las que se indagó por sus motivos de deserción para determinar que el género que más inconformidad presenta para trabajar. Es por ello, que en la gráfica 2 se muestran los resultados.

Gráfica 2

Resultado de encuestas por género



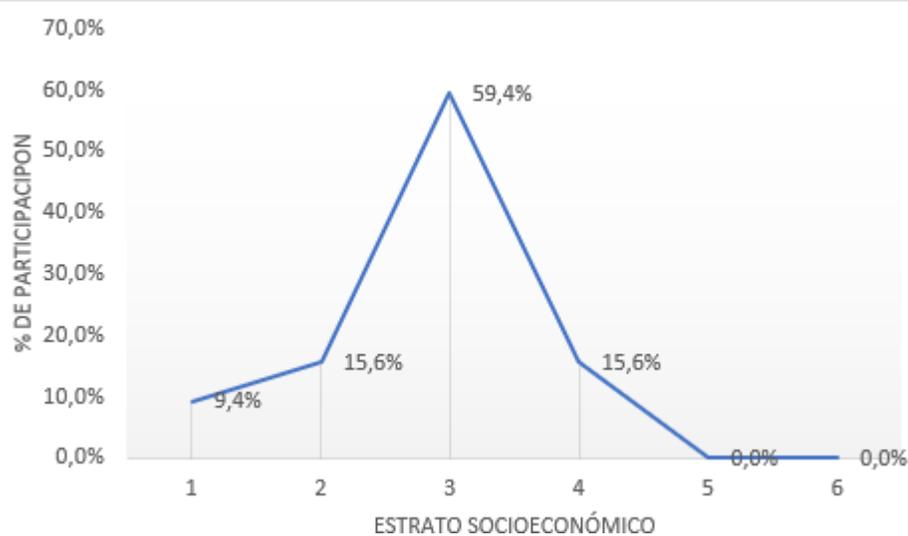
Fuente: Base de datos de las encuestas realizadas

En sí, se muestra que, la distribución se divide a la mitad con un 50% de mujeres y 50 % de hombres.

Por otro lado, uno de los factores que va abriendo paso a resolver los objetivos trazados es el estrato socio económico la cual en la gráfica 3 muestra que el estrato 3 tiene una fuerte tendencia con el 59,4% el 2 con el 15.6%.

Gráfica 3

Participación de los estratos socioeconómicos en la muestra tomada

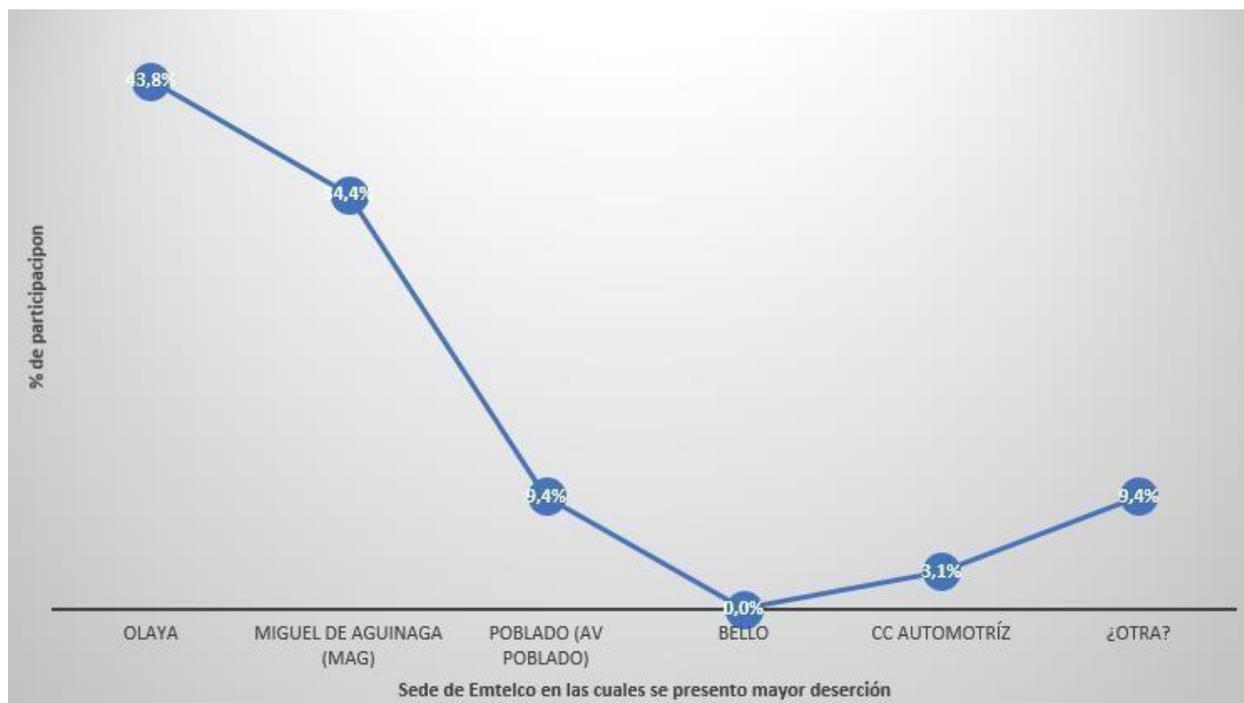


Fuente: Base de datos de las encuestas realizadas

Si se evidencia la participación de estratos 5 y 6 es 0% por ende esta fuerte tendencia a concluir que los estratos más altos no trabajan o no son representativos en este tipo de industria. Por ende, puede decirse que no es un trabajo que tenga personas de estrato 5 y 6 en cantidad trabajando en las instalaciones de Emtelco.

Gráfica 4

Sedes donde se presenta mayor cantidad de deserción

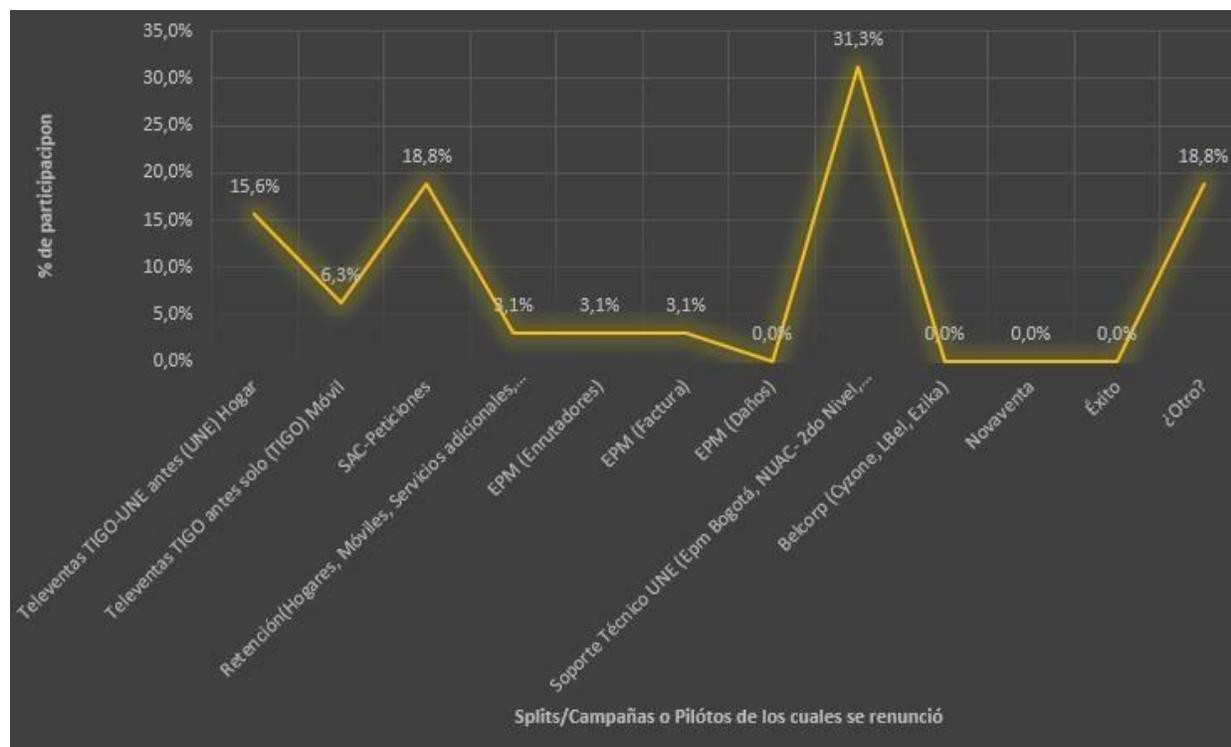


Fuente: Base de datos de las encuestas realizadas

Es con estos datos donde se puede analizar que, la mayor cantidad de deserción está la sede Olaya quien con un 43,8% y seguido por el Miguel de Aguinaga con el 34,4% muestra que los operadores o agentes que están allí poseen mayor intención de retiro y esto puede concordar con la gráfica 5 donde se relacionan las campañas o Split a los que pertenecieron los agentes mientras trabajaron para esta compañía.

Gráfica 5

Pilotos-Split y/o campañas de Emtelco de donde se presentaron las renuncias

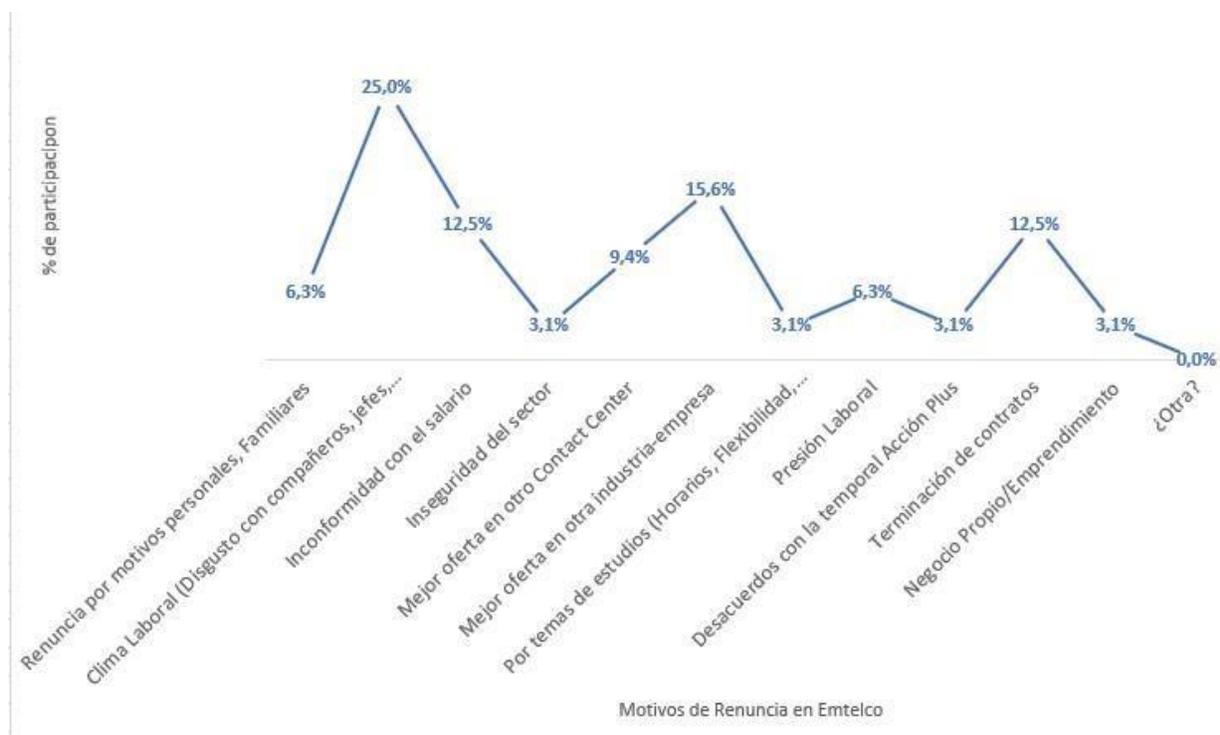


Fuente: Base de datos de las encuestas realizadas

Según estos resultados se puede inferir que del piloto SAC peticiones de TIGO hogar/móvil representa el 18% y que a su vez está ubicado en la sede OLAYA al igual que soporte técnico TIGO hogares está ponderado al 31% de la muestra y la ubicación es en la sede Miguel de Aguinaga, finalmente la opción otros obedecen a sedes como Industriales que tiene una participación del 18% y cubre pilotos como cobranzas TIGO hogar/móvil/pyme/corporativo y que en cuanto a motivos se compara en la gráfica 6 la misma relación de retiros de las sedes y pilotos que se tuvo en Emtelco

Gráfica 6

Motivos por los cuales las personas renunciaron en el 2019 a Emtelco



Fuente: Base de datos de las encuestas realizadas

Finalmente, comparando las sedes, los pilotos o campañas a las que pertenecieron cada uno de los asesores es válido comparar que las salidas de cada uno obedecieron en su mayoría por clima laboral, es decir, no importando la cantidad de carga laboral entregada por la empresa, la cantidad de llamadas; la gran afectación está relacionada al clima laboral tal como relación con jefes, liderazgo emergente que en otras palabras son desacuerdos en la forma como se designa las funciones de quien debe impartir orden y estrategias para el crecimiento corporativo y por cuanto la empresa cede terreno a que otras compañías lleven el talento de sus colaboradores a otro nivel, explorando como llevarse no solo el recurso físico sino el intelectual que es por el que más se invierte.

7. CONCLUSIONES

Validadas las posiciones de los colaboradores que tuvo Emtelco y los motivos que llevo a renunciar se puede concluir que más allá de la presión laboral o sentir que hace parte del síndrome Burn out, la focalización para mantener un negocio duradero bajo relaciones contra actuales entre personas y la compañía debe ser a partir de la atracción de sus necesidades de bienestar.

Garantizar como compañía que se pueda escuchar al colaborador sobre lo que quiere, o como quiere ver; tener un gobierno más incluyente dentro de la compañía que trascienda de lo que se conoce como a hoy como cotidiano podría garantizar mejores resultados operativos.

Partiendo, de que el resultado de permanecer dentro de una compañía se traslada como beneficio final al consumidor de bienes y servicios para los que se preste puede obtenerse como cantidad/calidad en cuanto a la satisfacción.

En ese mismo orden, tener personal antiguo en cada una de las líneas o campañas en Emtelco genera no solamente visibilidad de sostenimiento en el sector de los BPO, ya que, al existir menor deserción de personas aumenta considerablemente una información homogénea y las habilidades de comunicación entre cliente - asesores y que además transforma la experiencia que recibe el usuario final cuando siente que quien le atiende conoce de sus problemas y de cómo solucionarlos. Al igual que, no se desmerita que existen unidades de bienestar, de participación como colaborador, unidades de crecimiento y/u orientación al trabajador; sin embargo, sigue faltando pues en pleno 2019 otras compañías han logrado despertar en la misma industria estrategias en una escala de beneficios como días de descanso extra, almuerzos conjuntos, incentivos participativos, entre otros, que cada vez atrae más talento de compañías como Emtelco lo cual permite ceder terreno y que clientes corporativos estén buscando nuevos aliados que permitan que sus interacciones sean cada vez más con calidad y permanencia.

Ahora bien, para poder trabajar bajo estos principios que se recomiendan la compañía deberá de contar no solamente con un equipo que renueve ideas, sino que incluya a las personas de lo que quieren ver, no bastando solo murales pintados de gente feliz entre sus sedes adornado sedes que parecen cementerios electrónicos, sino que busque tanto el visual de sus recursos tecnológicos sean atractivos para sus recursos físicos además que la pasión por el servicio símbolo de sus valores dentro de la compañía hable por si solo de eso que despertaría en sus trabajadores.

Emtelco es y ha sido símbolo de una de las empresas más reconocidas en Medellín por la alta contratación que tiene y la cantidad de servicios que presta a terceros presenciales y no presenciales, pero aún tiene bastante referencia que es uno de los lugares donde más gente desiste de trabajar por múltiples motivos y entre ellos de los que se desarrollaron en esta investigación a disgustos con jefes, con la temporal acción, temas de pagos, entre otros, que lo que reúne son bases administrativas que desde un área de bienestar que fundamente objetivamente los intereses públicos de los asesores puede llegar a conocer estrategias más que comerciales sean estrategias de crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Quintero Valencia, D. A. (2009). *ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT*. Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana.
- SALDARRIAGA, S., & ZULUAGA, C. (2017). *CÓMO DISMINUIR EL PORCENTAJE DE DESERCIÓN LABORAL DE LOS MILLENNIALS GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD EIA EN MEDELLÍN*. Envigado: Universidad EIA.
- Almanza Martínez, M., & Archundia Fernández, E. (2016). *EL OUTSOURCING Y LA PLANEACIÓN FISCAL EN MÉXICO*. México: Indumexico.
- Betancur Guerrero, A., Tunjano Solorza, E. P., Pinzon Piriache, J. J., & Gómez Tatis, M. P. (2018). *IDENTIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES QUE INFLUYEN LA RENUNCIA TEMPRANA DE TRABAJADORES EN OUTSOURCING S.A*. Bogotá: UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.
- Buenaño, L., & Yajaira, M. (2017). *Universidad Nacional de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3773>
- CAMACHO, F. G. (2015). *ESTUDIO DE CASO DESDE LA EXPERIENCIA DE EMPRESA, DEL SECTOR DEL TRANSPORTE, EN EL CONTACT CENTER: CRECIMIENTO, RETOS Y PROYECCIONES DE LA INDUSTRIA DE LOS CALL CENTER EN COLOMBIA*. Bogotá: Unimilitar Nueva Granada.
- Corporativo. (02 de 05 de 2019). *Actualicese*. Obtenido de Actualicese: <https://actualicese.com/10-puntos-que-debe-conocer-sobre-la-ley-de-habeas-data/>
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: The MIT Press.
- Luhmann, N. (2006). *La Sociedad de la Sociedad*. México: Herder.
- Portafolio. (26 de 05 de 2014). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/normas-tercerizacion-62028>
- Portafolio. (23 de 08 de 2014). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/treinta-edad-productividad-laboral-44588>
- Portafolio. (20 de junio de 2016). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/evolucion-contact-centers-colombia-revista-portafolio-497791>

- PORTAFOLIO. (20 de 06 de 2016). *Revista Portafolio*. Recuperado el 19 de 03 de 2019, de <https://www.portafolio.co/evolucion-contact-centers-colombia-revista-portafolio-497791>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Mc Graw Hill Education.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill Education.
- Uniminuto. (09 de 09 de 2019). *Uniminuto*. Obtenido de Uniminuto: <http://www.uniminuto.edu/web/seccionalbello/-/programa-de-administracion-de-empresas-bello>

ANEXOS

Encuesta aplicada al personal retirado de Emtelco BPO

Encuesta para conocer los motivos de deserción del personal en EMTELCO S.A

1 Indique su edad (*)

18-25

26-35

36-45

46 o más

2 Indique su Sexo (*)

Masculino

Femenino

3 Estrato Socio económico (*)

1

2

3

4

5

6

4 Municipio de Residencia (*)

Bello

Medellín

Copacabana

Envigado

Sabaneta

¿Otro?

5 ¿Cuál es/era el medio de transporte que usaba para desplazarse hacia EMTELCO? (*)

Propio (carro, moto, bicicleta)

Público (Bus, metro, bicicleta convenio metro)

Caminando

6 Sede a la que perteneció en Emtelco (*)

OLAYA

Miguel de Aguinaga (MAG)

Poblado (Av Poblado)

Bello

CC Automotriz

¿Otra?

7 Último piloto al que estuvo vinculado mientras estuvo en Emtelco(*)

Televentas TIGO-UNE antes (UNE) Hogar

Televentas TIGO antes solo (TIGO) Móvil

SAC-Peticiones

Retención (Hogares, Móviles, Servicios adicionales, etc.)

EPM (Enrutadores)

EPM (Factura)

EPM (Daños)

Soporte Técnico UNE (Epm Bogotá, NUAC- 2do Nivel, etc.)

Belcorp (Cyzone, LBel, Ezika)

Nova venta

Éxito

¿Otro?

8 Año en que inicio su labor en Emtelco

entre 1999 - 2002

entre 2003- 2008

entre 2009-2014

entre 2015-2019

9 Año en el que terminó su relación laboral en Emtelco (*)

entre 1999- 2002

entre 2003-2008

entre 2009-2014

entre 2015-2019

10 ¿Cuánto tiempo duró trabajando en Emtelco? (*)

menos de 6 meses

entre 6 meses y 1 año

entre 1 año y 2 años

entre 2 años y 3 años

más de 3 años

11 Nivel de estudios que tenía o adquirió máximo mientras trabajó en Emtelco (*)

Bachiller

Técnico

Tecnológico

Profesional

Post grado

¿Otro?

12 Escala Salarial que tuvo mientras trabajo en Emtelco (*)

Salario Mínimo

Entre 1.000.000 y 1.500.000

Entre 1.500.001 y 1.800.000

Más de 1.800.000

13 Cargo con el que inició en Emtelco (*)

Asesor

Monitor de Calidad

Supervisor

Gerente de cuenta

Aprendiz/practicante

¿Otro?

14 ¿Tuvo algún ascenso dentro de la compañía? (*)

SI

NO

15 Cargo con el que Finalizó en Emtelco (*)

Asesor

Monitor de Calidad

Supervisor

Gerente de cuenta

Aprendiz/practicante

¿Otro?

16 Motivo principal por el cual decidió renunciar a Emtelco (*)

Renuncia por motivos personales, Familiares

Clima Laboral (Disgusto con compañeros, jefes, monitores, administrativo, No transición de la temporal Acción, etc.)

Inconformidad con el salario

Inseguridad del sector

Mejor oferta en otro Contact Center

Mejor oferta en otra industria-empresa

Por temas de estudios (Horarios, Flexibilidad, prácticas, etc.)

Presión Laboral

Desacuerdos con la temporal Acción Plus

Terminación de contratos

Negocio Propio/Emprendimiento

¿Otra?

17 ¿Cree usted en general que Emtelco es un buen lugar para trabajar? (*)

SI

NO

18 ¿Aceptaría un reingreso en EMTELCO? (*)

SI

NO

19 ¿Ha presentado de nuevo algún proceso para trabajar en EMTELCO? (*)

SI

NO

20 ¿Ha recomendado o recomendaría a EMTELCO a familiares, amigos o personas que buscan primer empleo como una opción para trabajar? (*)

SI

NO

21 ¡Gracias! Sus respuestas se han guardado, y son de gran ayuda. Invitamos a aceptar el siguiente consentimiento: Autorizo expresamente de manera libre, previa, voluntaria y debidamente informada, a

la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO, para que haga el Tratamiento de mis datos, de acuerdo con las finalidades y condiciones mencionadas en el aviso de privacidad, el cual declaro conocer y aceptar que puede ser consultado a través de la página www.uniminuto.edu.co (*)