

INESTABILIDAD LABORAL EN LOS CALL CENTER DEL SUR DE LA  
CIUDAD DE MEDELLÍN - COLOMBIA PARA EL AÑO 2021



Análisis de estabilidad laboral en los Call Center de la zona sur Medellín, Colombia en el  
año 2021

Presentado Por

Jennifer Katherine Escobar Carrillo

Andrea Carolina Pérez Meneses

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2022

INESTABILIDAD LABORAL EN LOS CALL CENTER DEL SUR DE LA  
CIUDAD DE MEDELLÍN - COLOMBIA PARA EL AÑO 2021

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de  
Medellín - Colombia para el año 2021

Presentado Por

Jennifer Katherine Escobar Carrillo

Andrea Carolina Pérez Meneses

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas  
NRC: 23146

Asesor(a)

María Lucelly Urrego Marín

Doctor of Philosophy PhD (c) major in Complex Thinking, Magister en Gestión de la  
Innovación Tecnológica Cooperación y Desarrollo Regional, Administradora de Empresas,  
Especialista en Finanzas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2022

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado primero a Dios por permitirnos culminar esta carrera de la mejor manera posible y darnos salud para lograr todos los objetivos propuestos durante estos años.

A nuestros padres que con sus consejos y palabras nos daban fuerza para continuar y no desfallecer, son nuestro orgullo porque nos enseñaron que los sueños se hacen realidad si se trabaja con constancia y disciplina. A nuestras hermanas por darnos la fuerza y el apoyo para continuar, nuestros esposos por alentarnos cada día y a nuestros familiares y amigos que nos motivaron en todo momento.

A los docentes que directa o indirectamente dejaron una enseñanza por siempre en nosotras y que con sus palabras y conocimientos nos formaron profesionalmente lo que hace que hoy culminemos satisfactoriamente nuestros estudios.

## Agradecimientos

En primer lugar, nuestros agradecimientos van dirigidos a Dios por brindarles la voluntad, fortaleza y constancia para realizar todo este recorrido por el mundo universitario, por llenarnos de sabiduría para superar todos y cada uno de los obstáculos que fueron surgiendo en el camino.

En segundo lugar, a nuestras familias, por ser nuestro pilar e inspiración para llegar hasta aquí. A los compañeros que fueron cruzándose en nuestro camino para aportarnos cualquier tipo de ayuda o enseñanza.

En tercer lugar, a todos los profesores que nos acompañaron en todo este proceso, aquellos que nos hicieron sonreír y nos hicieron este camino un poco más ameno y también a los que nos retaron mucho más e hicieron que sacáramos de nosotros incluso los potenciales que ni siquiera nosotros mismos conocíamos, todas sus enseñanzas en general, son invaluable.

## Índice

Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción .....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
Pregunta problematizadora .....	17
2. OBJETIVOS .....	17
3. JUSTIFICACIÓN .....	18
4. MARCO REFERENCIAL .....	21
4.1 Marco conceptual .....	21
4.2 Marco contextual .....	24
4.3 Marco legal .....	28
4.4 Marco teórico .....	29
5 DISEÑO METOLÓGICO .....	32
5.1 Línea de investigación institucional y eje temático .....	32
5.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo .....	32
5.3 Diseño .....	33
5.4 Alcance .....	34
5.5 Población.....	34
5.5.1 Tamaño de muestra .....	35
5.6 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos .....	37

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

5.7	Análisis y tratamiento de datos	37
5.8	Plan de acción del proyecto	38
5.9	Árbol de problemas	38
5.10	Estrategias	38
5.11	Resultados y discusiones	44
6	Conclusiones	54
7	Anexos	54
	Referencias	52

## Índice de tablas

<i>Tabla 1 Empleados en las empresas Emtelco y Teleperformance de la ciudad de Medellín.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 2 Descripción de Actividades a realizar para el proyecto.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 4 Interpretación de resultados de la pregunta 1.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 5 Interpretación de resultados de la pregunta 2.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 6 Interpretación de resultados de la pregunta 3.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 7 Interpretación de resultados de la pregunta 4.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 8 Interpretación de resultados de la pregunta 5.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 9 Interpretación de resultados de la pregunta 6.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 10 Interpretación de resultados de la pregunta 7.....</i>	<i>50</i>

## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Participación de las Actividades en un Call Center.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 2 Solución de problemas y peticiones.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 3 Muestra para conocer la cantidad de encuestas a realizar a la población. ....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 4 Árbol de problemas .....</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 5. Estrategias.....</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 6 Primera pregunta de la encuesta.....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 7 Segunda pregunta de la encuesta. ....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 8 Tercera pregunta de la encuesta. ....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 9 Cuarta pregunta de la encuesta.....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 10 Quinta pregunta de la encuesta.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 11 Sexta pregunta de la encuesta. ....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 12 Séptima pregunta de la encuesta. ....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 13 Octava pregunta de la encuesta. ....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 14 Novena pregunta de la encuesta.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 15 Decima pregunta de la encuesta.....</i>	<i>53</i>

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Resumen

Este trabajo pretende mostrar los conocimientos y logros adquiridos en el proceso de formación, donde se evidencia como las organizaciones deben estar a la vanguardia de los procesos y nuevas tecnologías que pasan en su entorno y en su sector para tomar decisiones que beneficien a los colaboradores y los directivos de estas. Identificar cuáles son esas problemáticas, razones de mayor impacto y sus estructuras para adoptarlas de la mejor manera a las organizaciones, en este caso precisamente el sector de comunicaciones y servicio al cliente es una forma que tienen las empresas para presentarse a sus usuarios y es el medio por el cual se pueden solucionar y mejorar procesos internos. La satisfacción de los colaboradores y el apoyo significativo que debe haber en las áreas administrativas es el factor fundamental en este trabajo porque es primordial encontrar un equilibrio que permita que las personas sean constantes en el trabajo y no haya rotación continua, porque esto acarrea costos de contratación y administración que las empresas deben cubrir, no solo es incentivar a los colaboradores si no encontrar las mejores opciones que afiancen la cultura de estos lugares y que permite un crecimiento personal y laboral entre estos lo que determinaría una ganancia para la organización y los empleados. Este trabajo se realizará a través de una investigación rigurosa y un análisis para determinar los puntos a favor y como se puede utilizar para mejorar las áreas dentro de las organizaciones para mejorar esta problemática.

*Palabras clave:* Comunicaciones, estabilidad, rotación de personal, solución.

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Abstract

This work aims to show the knowledge and achievements acquired in the training process, where it is evident how organizations must be at the forefront of the processes and new technologies that happen in their environment and in their sector to make decisions that benefit the collaborators and managers of these. Identify what are these problems, reasons for greater impact and its structures to adopt them in the best way to organizations, in this case precisely the communications sector and customer service is a way for companies to present themselves to their users and is the means by which they can solve and improve internal processes. The satisfaction of the collaborators and the significant support that there must be in the administrative areas is the fundamental factor in this work because it is essential to find a balance that allows people to be constant in the work and there is no continuous rotation, because this entails costs of recruitment and administration that companies must cover, not only is to encourage employees if not find the best options that strengthen the culture of these places and that allows personal and professional growth among them which would determine a gain for the organization and employees. This work will be carried out through a rigorous research and analysis to determine the points in favor and how it can be used to improve the areas within the organizations to improve this problem. Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version)

*Keywords:* Communications, personnel, stability, staff turnover, solution.

## INTRODUCCIÓN

A través del siguiente trabajo se pretende estudiar y comprender las principales razones de la rotación constante del personal de trabajo en las empresas call center, dedicadas a prestar servicios de comunicaciones en el área de servicio al cliente en el sur de Medellín Antioquia, se llevará a cabo una investigación para encontrar la raíz del problema y una posible solución al respecto para generar una estabilidad en el capital humano de las empresas.

Teniendo en cuenta que estas empresas, la mayoría de las veces tienen una alta demanda para captar colaboradores, debido al crecimiento constante de las mismas y por supuesto el abandono o renuncia en muchos casos por parte de los agentes que en ellas trabajan, se requiere identificar el motivo exacto por el cuál estos en la mayoría de los casos no duran mucho tiempo ejerciendo oficios en estas empresas, o toman estos empleos como algo solo para el momento, mientras puede resultar algo mejor, teniendo en cuenta algo muy claro que son las pocas oportunidades de crecimiento que se presentan en la mayoría de los casos y la falta de delicadeza tal vez por parte de los superiores para referirse a sus agentes, se desea encontrar también el motivo por el cual parece que estas empresas no hicieran nada al respecto y solo se dedican a reclutar personas para sustituirlas por otras, posiblemente no se dé la suficiente importancia en el rol de cada empleado y a esto se suma que este es la cara principal y primordial de la empresa, es la persona que pone la cara al cliente, frente a sus distintas emociones como lo es principalmente el enojo, su inconformidad, aunque también podría ser alegría y agradecimiento.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

En muchas de estas empresas se presenta un alto flujo de trabajo, horarios excesivos y adicional a ello, no se manejan suficientes incentivos para motivar al empleado, en algunas empresas de este tipo, se ofrece la posibilidad al empleado de realizar sus estudios universitarios y se respeta dicho tiempo de estudio, esto puede ser una razón por la cual el empleado decide soportar un tiempo mientras encuentra algo mejor, pero en otros, ni siquiera se brinda tal posibilidad, por lo que al parecer cierran las puertas al colaborador con todo lo mencionado anteriormente y adicional a ello sin posibilidades de crecer dentro o fuera de la organización.

Por esto se estudiará el motivo por el cual estas empresas no emplean o implementan algún método para ofrecer una esperanza de crecimiento al colaborador, ya que con ello, hacen que este se sienta solo como un número y si bien, dejando de lado la parte de la ética, al fin y al cabo este sí resulta siendo un factor para generar utilidades, puede ser importante hacer que la persona que ofrece su tiempo a cambio de trabajo, actividades y deberes no se sienta como tal, ya que esto hará tal vez que sea una persona más motivada, productiva y que de esta forma brinde mejores resultados a la organización, evitando así también un poco la rotación.

Una empresa si bien su principal fin es generar utilidades, hoy en día estas compañías pareciera que no invierten tanto en la salud mental de sus colaboradores que a fin de cuentas son quienes ayudan a generar las mismas, por lo tanto se pretende estudiar también estos factores, ya que aunque ello depende más del desarrollo psicológico de las personas que laboran dentro de la compañía, es un factor bastante importante que podría dar un enfoque a crear un plan para evitarlo y generar más estabilidad y posicionamiento en ella.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

A pesar de que no es un secreto el gran posicionamiento que han logrado estas entidades y más aún con la llegada de la pandemia en 2020, debido a que fue uno de los sectores más beneficiados por su gran facilidad de otorgar trabajo en casa, sumando también el hecho de que muchas personas quedaron desempleadas y encontraron un refugio en estas compañías, (Staff, 2020) podría ser de seguro mucho más fructífero tener una estabilidad laboral en sus allegados, debido a esto se pretende estudiar los posibles beneficios económicos que podría llegar a tener una empresa como esta, a pesar de que ya tienen una gran acogida en el territorio sur de la ciudad de Medellín, algo muy interesante podría pasar si las mismas empresas tal vez no se vendieran de manera distinta a sus colaboradores que a sus clientes, sino a todos por igual, ya que con sus colaboradores aparentemente se muestra como un lugar donde debes trabajar pero no eres indispensable, esto en el fondo es totalmente cierto, pero mostrándose tal cual de esta manera, no es algo que pueda motivar y mantener la estabilidad o ambiente laboral dentro de las empresas.

El empleado es el mayor activo de la empresa y de esa forma debería mirarse, no como algo opcional sino como algo indispensable, pero, ¿A qué se debe que las empresas opten por este pensamiento?, ¿Tal vez sienten demasiada seguridad en un país en el cuál las oportunidades son escasas y los empleados deben simplemente aguantar a sabiendas que no hay muchas opciones para escoger?, posiblemente este tipo de sectores estén aprovechando esta oportunidad sin enfocarse en que la estabilidad de las personas en los mismos podría generar aún más utilidad y en esto se basa el presente trabajo.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Los call centers son una industria muy potente a nivel nacional y especialmente en el sector objetivo para realizar estos estudios, podría ser de gran ayuda un plan de acción para potencializar una mejor economía precisamente en un sector tan posicionado, no obstante se realizarán algunos estudios y encuestas reales con personas que hayan vivido y estén viviendo esta experiencia, para llegar a la verdadera raíz de ello, conocer el área o procesos específicos en los cuáles es necesario enfocarse para encontrar una posible solución.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones constantemente deben asumir riesgos y estar en la posibilidad tanto humana como económicamente de hacer cambios para continuar en el mercado y avanzar a la par o mejor que su competencia, es por esto por lo que el sector de comunicaciones es fundamental para el crecimiento de las empresas.

Las empresas que se tomarán para la investigación serán: Emtelco que es una compañía de Contact Center y BPO Colombiana filial del grupo UNE EPM Telecomunicaciones que cuenta con 11 años de experiencia en el sector y Teleperformance que presta servicios especializados de atención al cliente, soporte técnico, soluciones digitales, análisis y back office a más de 6 millones de clientes en cerca de 30 países, en inglés, portugués y español, el foco de esta investigación será en estas dos organizaciones donde la intención es conocer sus métodos y los procesos que realizan internamente y como lo ven los empleados para de esta forma poder encontrar un punto de equilibrio que permita no solo disminuir la rotación de las personas si no también incrementar el bienestar económico de las empresas (Emtelco, s.f.).

En los call center sobre todo en el área de servicio al cliente las personas no sienten estabilidad económica y optan por renunciar tenga o no tengan otras opciones de ofertas laborales porque al no tener seguridad de que sus capacidades son beneficiosas para la organización genera inconformismo que muchas veces se refleja en la atención hacia los usuarios lo que puede ocasionar un riesgo para la imagen de la organización.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Las organizaciones que no adoptan de manera correcta el uso de estas estructuras están destinadas al fracaso puesto que hay que entender la necesidad cambiante en los seres humanos y la facilidad y rapidez en las que se quiere obtener un servicio.

En el ámbito de los call centers y contact centers, las causas comunes de la rotación de personal suelen ser las siguientes:

**Supervisión inadecuada:** debes asegurarte de que tu equipo de líderes no esté ejerciendo demasiada presión e incurriendo en abuso de poder.

**Clima laboral poco agradable:** si los agentes del call center no tienen las mejores condiciones para su permanencia, buscarán rápidamente un lugar más agradable para trabajar.

**Baja oportunidad de crecimiento profesional:** si no has pensado en la creación de un plan de formación y mejora profesional, es tiempo de que lo hagas porque cuando un ejecutivo joven llega a tus manos, siempre querrá crecer y evolucionar.

**Niveles de satisfacción inexistentes:** cuando a un trabajador no le agradan los resultados que obtiene o considera que la meta a alcanzar está muy alta y sus esfuerzos parecen inútiles, enseguida se sentirá frustrado y terminará por abandonarte.

**Falta de un proceso adecuado de selección:** si no se ha dado cuenta el trabajo no era para él, tendrás como consecuencia un rápido abandono de su puesto de trabajo (Uriarte M. , 2020).

Según Martin Uriarte, es fundamental que las áreas de trabajo ejecuten de manera organizada y en grupo sus labores para que estas situaciones puedan mejorar y revitalizar el clima de las empresas para que no lleguen a la monotonía y no haya cambio en sus procesos.

## **PREGUNTA PROBLEMATIZADORA**

¿Cuáles son las principales razones por las que se incrementa la inestabilidad laboral en los Call Center, en el área de atención al cliente en la zona sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021?

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Identificar las problemáticas que hay en las empresas para generar un plan de acción que refuerce la economía y productividad del sector empresarial de los call center en la zona sur de la ciudad de Medellín.

### **Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico del sector empresarial a estudiar para conocer las posibles causas de esta problemática.

Seleccionar las problemáticas que sobresalen dentro del sector para proceder con las opciones de mejora.

Analizar las variables a detalle para entender porque estas organizaciones permiten este tipo de situaciones de manera tan constante.

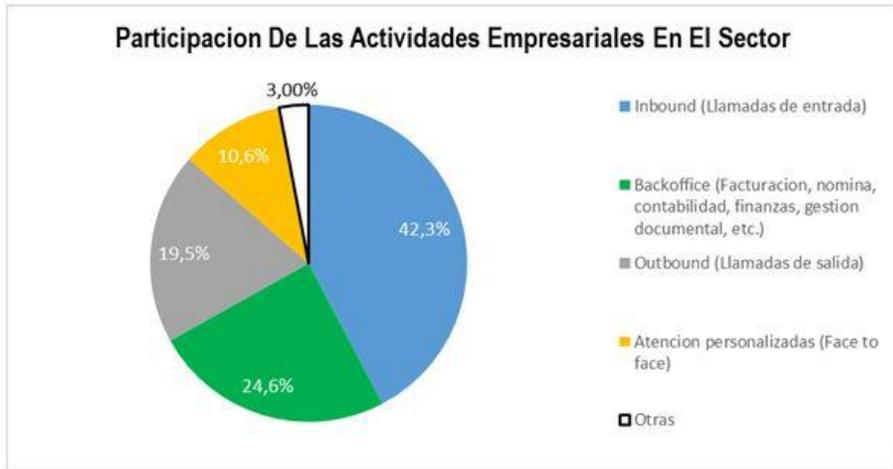
Formular un plan de acción que se pueda adaptar a las empresas para minimizar estas problemáticas.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El sector de comunicaciones y servicios al cliente ha tenido grandes cambios a nivel de estructura y procedimientos pero se sigue evidenciando que la rotación de las persona no reduce porque lo que es necesario una investigación más exhaustiva que permita primero, conocer las razones, motivos por las que se da esta problemática y revisar las soluciones o mejoras que se pueden proponer para hallar una solución a esta situación, por esto el estudio se realizara en el sur de la ciudad de Medellín porque es donde están ubicadas la mayoría de las empresas de esta industria de comunicaciones (Medina, s.f.).

Para muchas organizaciones la tercerización de procesos es una forma de disminuir costos en administración, personal y estructura, es por esto que las empresa que prestan el servicio de servicio al cliente, deben estar en disposición de atender la demanda y satisfacer a sus clientes objetivos, por eso es tan importante tener personal capacitado no solo en el área de servicio al cliente si no en todas las áreas para que se trabaje en conjunto, se pueden resolver situaciones y haya la satisfacción para las demás empresas.

**Ilustración 1.** Participación de las Actividades en un Call Center



Fuente: (Exportaciones, 2018) porcentaje de participación de las actividades en un call center.

En esta grafica se observa como al área de servicio y atención al cliente en el sector de comunicaciones abarca un 42,3% de las actividades que se realizan en estas empresas por eso es necesario analizar y profundizar en esta área porque no solo permitiría mejorar los procesos si no también prepararse para el futuro y tener la capacidad de cambiar frente a situaciones de mejora.

Aumento del coste por contratación de personal. Muchas empresas optan por contratar personal nuevo para cubrir el puesto de trabajo de la persona ausente. Esto supone un aumento del gasto en formación del nuevo trabajador, así como en seguros sociales.

Descenso de la productividad. En algunas empresas se encuentran organizaciones caóticas. Cuando además de ello se añade la ausencia de uno o más trabajadores, pueden incluso llegar a parar su productividad. Tener que reorganizar al equipo de trabajo cuando falta un engranaje, se puede volver una tarea complicada, ya que, si el clima de trabajo no es bueno, puede empeorarlo y esto recae negativamente sobre la productividad.

Descenso de la competitividad. Tanto si la empresa compite a nivel internacional, como si lo hace de manera nacional, el ausentismo puede comprometer la competitividad de la organización. Todas las causas mencionadas anteriormente son las razones del porqué la empresa se vuelve menos competitiva (health, safety y environment, s.f.).

Este sector se caracteriza por tener la demanda más alta de trabajo por lo que mejorar las condiciones internas son la mejor opción para subsistir y dar resultados favorables, por esto como administradores tenemos la tarea de ser objetivos y conocer los procesos o áreas en las que las empresas tiene falencias para evaluar y proponer acciones de mejoras porque ese es el objetivo de este trabajo identificar y solucionar de la manera más viable las dificultades por las que atraviesan las organizaciones y todo lo que acarrea administrativa y económicamente estar en constantes contrataciones y capacitación del personal.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 Marco conceptual**

Call center: Este tipo de organizaciones constituyen un centro de producción de tele mensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble socio técnico: proceso, organización y coordinación del trabajo.

Organización: Se define por organización a un sistema compuesto por un grupo de personas trabajando por un bien común, ya sea con o sin ánimo de lucro, llevando a cabo métricas que conlleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión. Existen características que diferencian a las organizaciones entre sí: como el tamaño, el área de influencia, el uso de recursos económicos, humanos, tecnológicos, naturales, entre muchas otras. La misión para cumplir puede generar ganancias o no (este último es el caso de las ONG).

Los miembros de una organización se suelen ordenar jerárquicamente, estableciendo normas y reglas. Una organización solo puede funcionar si entre las personas que la componen existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Las diferentes organizaciones generan trabajo y una cultura propia, a través de sus símbolos, imágenes y normas. (Etecé, 2021)

Clima organizacional: El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos.

El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados.

Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los empleados que depende del juicio de valor que puede variar grandemente de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados. (QuestionPro, 2022)

Rotación de personal: La rotación de personal describe el cambio de empleados de una empresa. Es un proceso que se extiende desde la terminación de un contrato hasta el reclutamiento y la contratación de nuevos empleados. El término abarca todas las terminaciones de relaciones laborales, pero normalmente se refiere a las terminaciones por parte de los empleados.

La rotación de personal interna: Si un empleado permanece en su empresa actual, pero cambia de puesto, esto se denomina rotación de personal interna. Este cambio de puesto puede producirse si los empleados han podido ampliar sus conocimientos o adquirir nuevas competencias y, por lo tanto, calificarse para un puesto más alto, por ejemplo. Por lo tanto, este tipo de rotación de personal se percibe generalmente como una mejora de la carrera profesional.

La rotación de personal externa: Este tipo de rotación de personal se produce cuando los empleados terminan su relación laboral con la empresa y se trasladan a un nuevo empleador. Como consecuencia, la empresa debe esforzarse para encontrar reemplazos y, si es necesario, contratar nuevo personal. (Qualtrics, 2022)

Sobrecarga laboral: Designar funciones adicionales al trabajador de forma excesiva, desproporcionada y constante. Entonces, en lugar de estimular al colaborador, el trabajo desproporcionado representa un riesgo sicosocial que afecta su calidad de vida.

Por ejemplo, cuando un colaborador tiene una actividad designada y de forma repentina llega el jefe y le exige un informe detallado para el día siguiente sin liberarlo de las tareas habituales, la persona puede no ser capaz de seguir el ritmo y empieza a sentirse presionado y estresado.

Estos son algunos de los efectos negativos de la sobrecarga laboral que inciden en los resultados de la organización. Debido a la presión que recae en los colaboradores, las consecuencias a nivel empresarial son numerosas e incluyen:

Deserción laboral

Aumento de niveles de estrés y depresión en los trabajadores

Incremento de costos laborales

Incumplimiento en las entregas (posible, 2020)

## **4.2 Marco contextual**

La regulación del trabajo suele ser un tema poco relevante para la coordinación laboral que debe ejercer la empresa. Un call center suele tener una estructura jerárquica bastante plana, ya que requiere a la tele operadores en la base, a supervisores en un nivel intermedio y a la gerencia en la parte superior. Los objetivos y características de las campañas pueden generar una mayor complejidad en esta estructura, en la medida en que la tele operadores adquieren experiencia y capacidades para desarrollar funciones más críticas.

Por ejemplo, un call center bancario dedicado a cobrar adeudos a sus clientes requiere diversas habilidades dependiendo del monto que se desee recuperar y ello prefigura una escala en la cual van ascendiendo la tele operadores con mayores capacidades. Los call centers denominados como help desks realizan funciones especializadas de asesoría técnica para clientes y el trabajo implicado en ello es de una cualificación ad hoc. (Muñoz, 2021)

A continuación, se expone el estudio realizado que pretende aplicar un plan de acción para el banco Santander en Santiago de Cali, donde se exponen las características y métodos que se pueden implementar en una organización para generar cambios positivos.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

El común denominador es, sin embargo, una forma de regulación flexible. Es frecuente que los trabajadores sean contratados no por su centro de trabajo sino por una tercera empresa de colocaciones que es con la cual se maneja la relación contractual. Además, es común que al firmar el contrato se firme también una renuncia con la fecha en blanco, por no mencionar que los contratos son de corta duración y se renuevan varias veces para no generar derechos laborales.

Las entidades financieras, son muy importantes e influyentes en la economía de un país; porque prestan muchos servicios, de tipo comercial y crediticio, tanto a naturales (personas) como a jurídicas (empresas). El Banco Santander, es una entidad que funciona a nivel Mundial y se interesa mucho en sus clientes, es decir no solo se preocupa por la captación de los negocios y luego se olvida de ellos. Sino que también se ocupa de resolver los posibles inconvenientes que se le presenten o dudas que tengan con respecto algún producto.

A continuación se presentan algunos estudios relacionados con el Call center: El autor hace hincapié, en las diferencias que existen entre la calidad en los productos y la calidad del servicio y dejando en claro que el cliente es lo más importante con esta frase “El cliente es el activo más valioso” (Muñoz, 2021).

Esta empresa de telecomunicaciones, está atravesando un problema muy grande como es la “fuga de clientes”, es decir muchos de sus clientes están cancelando todos los productos que tienen con la empresa, lo cual es muy grave.

Lo que el autor plantea, es diseñar un modelo que permita brindar un servicio de calidad en postventa en el sector de las telecomunicaciones, donde se puedan establecer cuáles son los problemas o quejas más frecuentes por parte de los clientes y encontrarles una solución para que no sigan sucediendo.

El proyecto busca mejorar los procesos del call center, como concientizar, responsabilizar y poner en conocimiento a los operadores del call center los problemas que se están presentando. Y así brindar información clara y precisa, resolviendo las inquietudes y reclamos de los clientes; y de esta forma disminuir la carga laboral en las oficinas para que estas centren todos sus esfuerzos en fortalecer y hacer más eficiente la atención a los clientes que son la razón de ser de la empresa.

Hay que tener claro que el monitoreo se puede desarrollar de diferentes formas ya sea en grupo o individual, interviniendo las llamadas o grabarlas, así se tendrá con más precisión los resultados operativos de cada uno de los colaboradores. Es necesario tener claro que para el buen desempeño, motivación y cumplimiento de los operadores de call center se tenga o realice un esfuerzo bien organizado y fundamentado ya que esto hace el personal sea más proactivo; y además que las reglas y políticas sean claras para así lograr lo que se quiere.

“Una atención con calidad permite la entrada de nuevos clientes y mantiene la fidelidad de los mismos. Hay que sorprender al cliente, darle siempre eso extra que él espera, ayudarlo a resolver sus necesidades oportunamente de la mejor manera, brindándole igualmente asesoría de primera, acerca de todo lo que necesite saber acerca del portafolio del Banco o de lo que necesite” (Muñoz, 2021)

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Rotación de personal: Es importante aclarar que la rotación de personal en cierta medida es buena. Se considera que del 3% al 4% de índice de rotación es lo normal para algunos call centers. No obstante, si esta cifra se extiende, llegando a por ejemplo un 25%, el nivel de rotación se considera excesivo (Uriarte M. , s.f.).

Las causas comunes de la rotación de personal suelen ser las siguientes:

Supervisión inadecuada: En muchas de estas empresas se genera un abuso excesivo de poder y poco seguimiento ético a quienes ejercen su trabajo como líder u otras áreas administrativas.

Clima laboral poco agradable: Un direccionamiento regular de parte de un líder y la poca empatía hacia los colaboradores puede incurrir en generar discordias entre los mismos agentes de servicio, ya que un equipo de trabajo refleja quién es su líder.

Bajas oportunidades de crecimiento personal: Algunas empresas de Call center, tienen como requisito principal que quienes vayan a optar por trabajar en ellas o enviar su currículum, no estén cursando ningún tipo de estudios, ni tengan la intención de hacerlo, por lo que esto genera que algunas personas opten por trabajar en ellas por la necesidad del momento, pero aburrirse prontamente por no encontrar posibilidades de crecimiento, incluso dentro de la misma.

Niveles de satisfacción existente: Los call center se caracterizan por ser empresas con muchas métricas por cumplir, muchas de ellas muy difíciles o casi inalcanzables para el personal de trabajo, incluso en algunas ocasiones el no cumplirlas incurre a una disminución de su salario, por lo que esto puede generar en ellos una gran frustración y recurrir al retiro.

Falta de un proceso adecuado de selección: En muchas ocasiones estas empresas tienden a fijarse poco en las capacidades o habilidades que posee el aspirante para el puesto de trabajo, es necesario estudiar un poco más de ellas para saber si la persona es apta para desarrollarse en el mismo, de lo contrario podría retirarse prontamente.

Falta de incentivos: Se tiende a estimular e incentivar poco a las personas por su desempeño, por lo que estas pueden sentir que dan más de lo que reciben.

Estos factores son causa principal de estudio para encontrar una posible solución y evitar la deserción constante, ya que, en la estabilidad de los empleados, también se encuentra un mayor crecimiento y posicionamiento para estas empresas.

### **4.3 Marco legal**

Se expresan los derechos de los empleados a nivel general, haciendo énfasis en aquellos que regulan la actividad laboral de los empleados de los call center en el código sustantivo de trabajo de Colombia.

Art. 161. Duración. Modificado. Ley 50 de 1990, Art. 20. La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo las siguientes excepciones:

El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. Así, el

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana teniendo como mínimo cuatro (4) horas continuas y como máximo hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la Jornada Ordinaria de 6. a. m. a 9 p. m.

Art. 163. Excepciones en casos especiales. Modificado. Artículo 2. Decreto 13 de 1967. El límite máximo de horas de trabajo previsto en el artículo 161 puede ser elevado por orden del empleador y sin permiso del Ministerio del Trabajo, por razón de fuerza mayor, caso fortuito, de amenazar u ocurrir algún accidente o cuando sean indispensables trabajos de urgencia. El empleador debe anotar en un registro ciñéndose a las indicaciones anotadas en el artículo anterior, las horas extraordinarias efectuadas de conformidad con el presente artículo. (trabajo, 1990).

#### **4.4 Marco teórico**

No es un misterio, que para una empresa alcanzar el Éxito, debe enfocarse primero que todo en la demanda de sus clientes. Ellos son lo más importante, en la compañía, nada más y nada menos que la razón de ser, el Cliente es el principal eslabón, que hace parte de ese gran trabajo que se realiza a nivel interno de la empresa, precisamente para solucionar todas las necesidades que a él se le presenten (Muñoz, 2021).

La esencia del proceso de trabajo es una tele negociación entre el usuario telefónico y la tele operadora que puede ser iniciada por el primero (llamadas in bond) o por el segundo (llamadas out bond). Esta tele negociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones

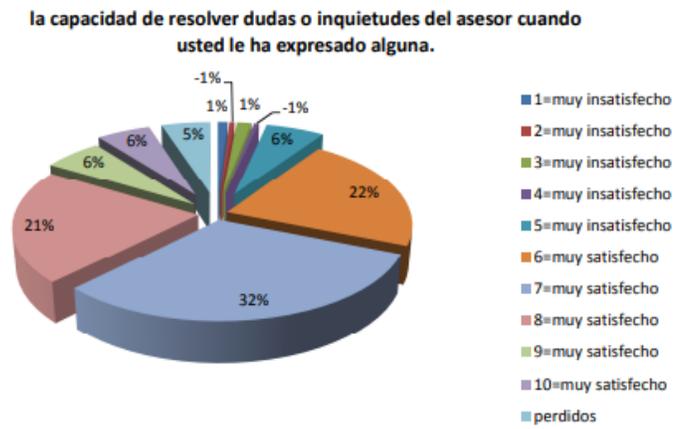
Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

rutinarias (una compra de una pizza, de un boleto, la solicitud de una información) o bien la complejidad de una atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja. Entre los casos extremos de complejidad se encuentran los de call centers públicos de atención a necesidades de ciudadanos (información de procedimientos, localización de personas, situaciones de crisis, etc.

La organización del trabajo descansa en el concepto de "campaña": ésta define el producto obtenido con el input trabajo (cuyo componente fundamental es el conocimiento específico que deberá ser puesto en juego en este espacio de negociación). La forma más sencilla de campaña es la venta directa, o cobranzas, mediante las "llamadas en frío". Aunque se trata de las formas más sencillas de campaña, también conforman los mayores retos para la obtención de resultados: la irrupción agresiva de la tele operador en el espacio privado del usuario telefónico constituye el aspecto más criticado de la tele mercadeo.

El proceso y la organización del trabajo particulares de esta industria conforman un cuadro especial de condiciones de trabajo y modos de coordinación por parte de la empresa. Como en todo proceso técnico de producción en serie, el objetivo de la gerencia es la rutina para lograr objetivos de cantidad y calidad. Esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de campaña, pero a medida que esta industria adquiere madurez, las necesidades de la tele negociación se tornan menos susceptibles de rutina. Se habla así del paso de esta industria hacia una fase en los cuales los call centers se transforman en contact centers, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada (Thirión, 2007).

**Ilustración 2** *Solución de problemas y peticiones.*



Fuente: (Muñoz, 2021) calificación de los usuarios frente a sus dudas e inquietudes solucionadas por el asesor.

La implementación del CRM, ha permitido que el servicio haya mejorado en ciertos aspectos como: confiabilidad, capacidad de respuesta, accesibilidad, credibilidad.

Teniendo en cuenta el mejoramiento de la gestión de atención al cliente que se observa en la gráfica es indiscutible confirmar que los procesos se pueden mejorar cada vez más y que los empleados son la herramienta que se debe conservar de la mejor manera para que todas las áreas fluyan en su funcionamiento y se pueda brindar una experiencia optima a los usuarios.

## **5. DISEÑO METOLÓGICO**

### **5.1 Línea de investigación institucional y eje temático.**

Para la realización de este trabajo se tiene como línea de Innovaciones sociales y productivas como enfoque principal para lograr el objetivo de esta investigación, ya que muestra los avances y las pautas para tener en cuenta al momento de implementar cada ítem de la investigación y la sub línea a la que le apunta en la facultad es Gestión estratégica para la globalidad.

El eje central serán las organizaciones porque a partir de estas se pueden realizar cambios significativos que sirvan de ejemplo para otras que tal vez no tienen una ruta planteada y al mismo tiempo servían de retroalimentación y conocimiento más profundo para las empresas y para las personas encargadas de llevar a cabo la investigación.

### **5.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.**

Para llevar a cabo esta investigación se utiliza el enfoque de naturaleza mixta, donde el enfoque cualitativo y cuantitativo por medio de una interpretación, análisis e integración responderán a las preguntas planteadas para dar solución a la problemática planteada anteriormente. La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa (Questionpro, s.f.).

La investigación tiene un enfoque multimodal mixto, que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Walko, 2022).

Al trabajar con variables cualitativas y cuantitativas se obtienen ventajas como el de tener diversas opciones para analizar, fuentes, datos y contextos diferentes que enriquecen a la investigación y se le pueden aplicar soluciones para distintos casos y permitirán responder de forma más detallada la pregunta investigativa.

El método cuantitativo permite conocer en niveles de satisfacción el estado personal de cada empleado de acuerdo a la labor que realiza y que empresas son las más destacadas de este sector, y el método cualitativo mostrara que empresas del sector comunicaciones en la ciudad de Medellín tienen inconvenientes a la hora de conservar a sus empleados.

### **5.3 Diseño**

Este trabajo se realizará bajo una investigación no experimental mixta (cualitativa y cuantitativa) como se menciona anteriormente, ya que se pretende crear soluciones frente a una problemática que ya sucede en las organizaciones con la intención de que se puedan implementar en estas. Los sujetos que se tendrán en cuenta para esa investigación serán observados y no se intervendrá internamente en el ambiente de trabajo.

Es un estudio no experimental porque se limitará a la observación y al análisis de unos resultados que se obtendrán por medio de un instrumento de medición. Los investigadores se encargarán de evaluar los resultados que se obtendrán de una situación existente en las organizaciones (Hidalgo, s.f).

#### **5.4 Alcance**

Esta investigación es de carácter descriptiva porque su propósito es conocer e identificar las características, cualidades y rasgos que se dan en las organizaciones de este sector y por ende se genera inestabilidad laboral en las áreas de estas empresas. El estudio de estas dos variables permite conocer las diferencias y las semejanzas que se pueden presentar entre estas variables teniendo en cuenta información histórica y presente que sea de utilidad para resolver la problemática.

#### **5.5 Población**

La población a tener en cuenta para esta investigación es limitada, ya que se conocen las empresas con las que se va a trabajar que serán: Emtelco y Teleperformance. La muestra es probabilística dado que todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser seleccionados para el diligenciamiento de la encuesta.

Es un muestreo aleatorio porque al conocer la población es más simple identificar cuantas encuestas se realizarán para obtener un resultado veras que sirva como evidencia y arroje resultados aptos para proponer soluciones a las organizaciones que den solución a este problema.

## 5.6 Tamaño de muestra

Para conocer el tamaño de la muestra a trabajar se tomará como N la cantidad de trabajadores en el área de servicio al cliente de estas dos empresas en la ciudad de Medellín.

Emtelco cuenta con operaciones en mas de 19 ciudades del país con 5.400 personas (4.000 de ellas en Medellín), focalizadas en Atención a Clientes, Ventas, Cobranza, Back Office y Mesas de Ayuda, en modalidades de Atención Telefónica, Virtual, Presencial y Puerta a Puerta. afirma Rodrigo Ferreira Londoño, Director General de EMTELCO (Emtelco, 2021).

Teleperformance el año pasado creció en términos de ingresos 50%, se consolido como una compañía de más de 2.500 personas. Es una empresa de mucho crecimiento que trajo al país una generación importante de empleo (Marciales, 2022).

En la siguiente Figura se toma como referencia los empleados de las dos empresas para proceder con la cantidad de muestra para la realización de las encuestas.

**Tabla 1** Empleados en las empresas Emtelco y Teleperformance de la ciudad de Medellín.

Población	Cantidad de Empleados
Emtelco	4.000
Teleperformance	1.000
Totales	5.000

Nota: Elaboración propia.

### Cálculo del tamaño de la muestra.

**Tamaño de la población (N):** La cantidad total de empleados de las dos empresas (5.000)

**Nivel de confianza (Z):** Seguridad de que la población responda dentro del rango (95%)

**Margen de error (e):** Probabilidad de que las personas reflejen su opinión (5)

**Ilustración 3** Muestra para conocer la cantidad de encuestas a realizar a la población.

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
5000	95 ▼	5
<b>Tamaño de la muestra</b> <b>357</b>		

Fuente: (Monkey, 2022) calculadores para hallar el tamaño de la muestra del proyecto.

Muestra: Se elegirán 357 personas para realizar las encuestas y dar respuesta a las preguntas que nos proporcionará información importante para identificar las razones por las que existe un nivel alto de inestabilidad laboral en este sector.

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

### **Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.**

Según la fuente, esta es una investigación documental, debido a la recolección de información de diversos recursos como artículos, revistas, páginas de internet con contenido actual sobre el tema expuesto.

Se emplearán técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, ya que se investigarán, se recolectarán y analizarán datos, que se podrán representar de forma numérica, pero también se dará importancia a las opiniones y comportamientos que puedan tener las personas implicadas en este proyecto investigativo, para conocer más a fondo las características que llevan a cabo la inestabilidad dentro de estas empresas.

Otras técnicas a utilizar son: Las encuestas a varias personas que puedan expresar su experiencia laborando dentro de una organización call center para profundizar en los motivos de inconformidad de los mismos y la observación en las distintas etapas de la investigación para crear una percepción propia y precisa, hasta llegar a las conclusiones más acordes.

### **5.7 Análisis y tratamiento de datos**

Un análisis descriptivo es ideal para este proyecto, ya que se tendrán en cuenta diferentes datos actuales como históricos para llegar una causa más interna sobre la problemática planteada en la inestabilidad y deserción de los call center, se partirá de un conjunto de datos simples que llevados a un análisis profundo podrán arrojar las respuestas necesarias.

El análisis prescriptivo también puede tomarse en cuenta en este proyecto, porque como resultado de la investigación, se buscará la forma de crear una posible solución para esta problemática, que pueda ayudar a las empresas en cuestión a mantener la estabilidad de sus empleados y que, por ende, esto represente mayor rentabilidad para las mismas. Teniendo en cuenta lo anterior, se analizará la encuesta realizada y la entrevista, partiendo de esto se plasmará en una ficha de análisis de datos.

### **5.8 Plan de acción del proyecto**

- Se llevará a cabo inicialmente la investigación teórica acerca de la problemática que ha surgido en la deserción del personal en estas empresas.
- Se creará una encuesta, la cual se buscará que sea respondida por personas que hayan trabajado o estén laborando actualmente en las organizaciones mencionadas.
- Se realizará una entrevista a una o dos personas que tengan experiencia y conocimiento en este tema, para entender el pensamiento y las razones de la problemática mucho más a fondo
- Se realizará una matriz con las fortalezas y debilidades del proyecto
- Se establecerá un cronograma con las fechas establecidas para cada una de las actividades estipuladas.

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

**Tabla 2** Descripción de Actividades a realizar para el proyecto.

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas</b>
Realizar un diagnóstico del sector empresarial.	Investigación a través de documentos, revistas e informes en internet.	09/02/2022 a 01/05/2022	Jennifer Escobar Carrillo y Andrea Pérez Meneses	Encontrar las causas más exactas de la inestabilidad laboral en los call center.
Identificar las posibles causas de la problemática a estudiar.	Con la investigación realizada determinar algunas de las principales causas	09/02/2022 a 01/05/2022	Jennifer Escobar Carrillo y Andrea Pérez Meneses	Definir las causas
Realizar el formato de las encuestas	Aplicar la encuesta	01/06/2022 a 15/07/2022	Jennifer Escobar Carrillo y Andrea Pérez Meneses	Resultados claro de las encuestas
Seleccionar las problemáticas que sobresalen dentro del sector	Analizar las encuestas realizadas	17/07/2022 a 31/08/2022	Jennifer Escobar Carrillo y Andrea Pérez Meneses	Analizar rigurosamente cada una de las problemáticas para establecer en cada una de

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

				ellas posibles soluciones y seleccionar las causas más relevantes
Estudiar las variables a detalle para entender porque en este sector de empresas ocurre constantemente esta inestabilidad.	Establecer un tiempo acorde para llevar a cabo el análisis	01/09/2022 a 30/09/2022	Jennifer Escobar Carrillo y Andrea Pérez Meneses	Llegar a una conclusión concreta para dar solución a la problemática
Formular un plan de acción general que se pueda adaptar a las empresas para minimizar la deserción laboral.	Diseñar una estrategia que conlleve a que estas empresas tengan un porcentaje bajo de inestabilidad laboral	01/09/2022 a 30/09/2022	Jennifer Escobar Carrillo y Andrea Pérez Meneses	Fomentar la disminución de gastos administrativos por las contrataciones.

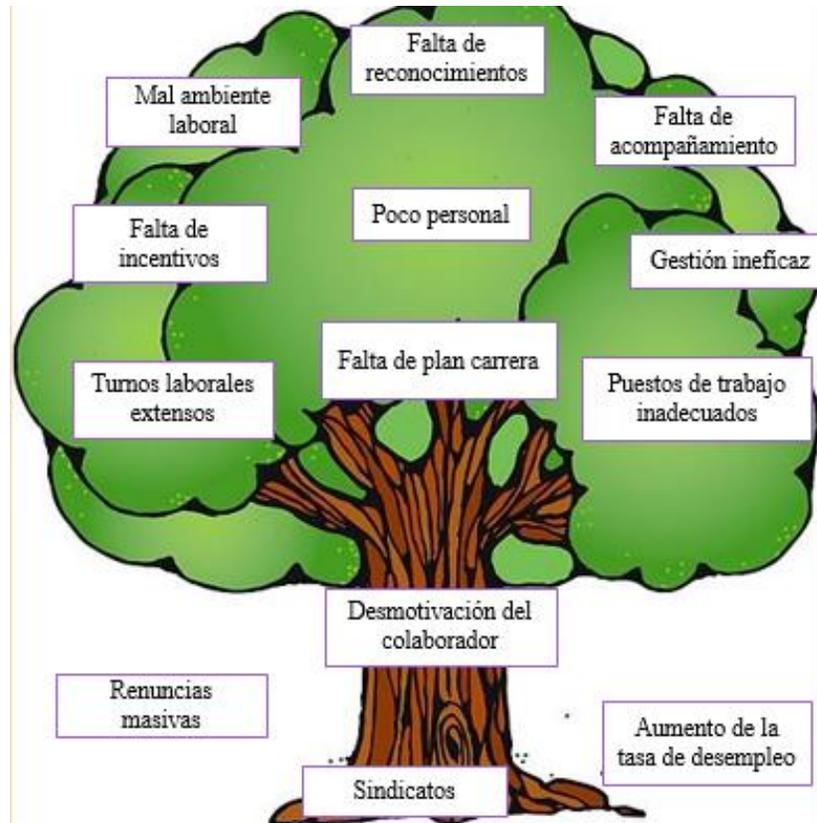
Nota: Elaboración propia.

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

### 5.9 Árbol de problemas.

Se identifican las causas y/o razones que sobresalen en las encuestas.

**Ilustración 4** *Árbol de problemas*



Nota: Elaboración propia

### 5.10 Estrategias a aplicar.

Se plantean diferentes estrategias que pueden implementar las empresas para mejorar en sus áreas.

**Ilustración 5. Estrategias**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Verificadores</b>	<b>Supuestos</b>
<p><b>Fin</b></p> <p>Plantear estrategia para disminuir la rotación</p>	<p>Mejorar el ambiente y beneficios laborales del colaborador.</p>	<p>Se realizará encuestas a los colaboradores para conocer el seguimiento al proyecto.</p>	<p>Los colaboradores aceptan los cambios que se realizaran.</p>
<p><b>Propósito</b></p> <p>Que el empleado trabaje en un lugar agradable tanto económica como emocionalmente.</p>	<p>Disminuir la alta rotación laboral</p>	<p>Recibir sugerencias y recomendaciones por parte del empleado.</p>	<p>Se mejoran las falencias que tiene en su momento la compañía</p>
<p><b>Componentes</b></p> <p>Obtener mayor productividad para</p>	<p>Efectivo, Personal dispuesto al cambio, Accionistas.</p>	<p>Revisar con el contador los estados financieros para definir y tomar</p>	<p>El contexto organizacional se mantiene estable y</p>

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

aumentar la rentabilidad de la empresa.		decisiones según el comportamiento de la compañía.	con efectivo para invertir en mejoras
<p><b>Actividades</b></p> <p>Cumplir el resultado que se quiere lograr con la información obtenida.</p>	<p>1. Conocer las necesidades del colaborador.</p> <p>2. Mejorar las políticas de crecimiento</p> <p>3. Evaluar formas dar las bonificaciones.</p> <p>4. Organizar turnos de trabajo que no superen las 48 horas semanales.</p> <p>5. Realizar actividades donde el empleado participe por premios y salga de lo rutinario.</p>	<p>*Evaluando los indicadores para premiar a los empleados</p> <p>*Por cumplimiento de objetivos se reconocerá al empleado.</p>	<p>*Se disminuye la alta rotación en la compañía.</p> <p>*Mejora el clima laboral.</p> <p>*Se evidencia crecimiento de los colaboradores dentro de la organización.</p> <p>*Se realizan acuerdos con el empleado sobre sus horarios laborales.</p>

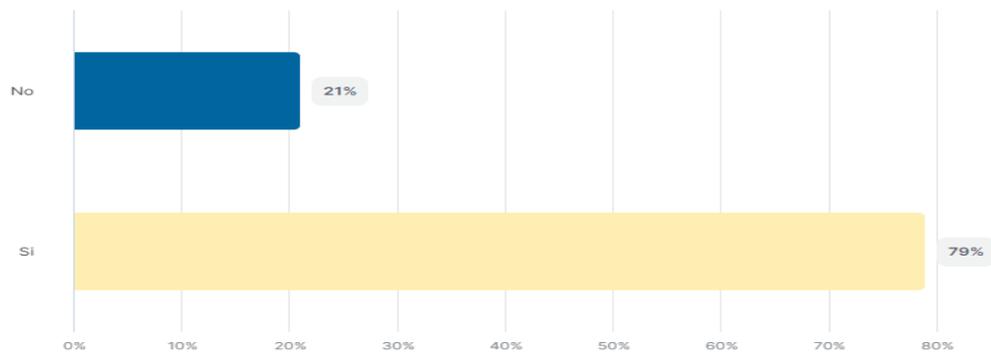
Nota: Elaboración propia

### 5.11 Resultados y discusiones

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos en las encuestas, realizados a 332 personas, la mayoría de las empresas Emtelco y Teleperformance, pero en varios casos se envió también a personas de otras empresas que pudieran ayudar a responderla:

**Ilustración 6** *Primera pregunta de la encuesta.*

#### 1. ¿Trabaja actualmente en una empresa de telecomunicaciones y servicio al cliente?



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

**Tabla 3** *Interpretación de resultados de la pregunta 1.*

Total encuestas	332
263	79%
69	21%
332	100%

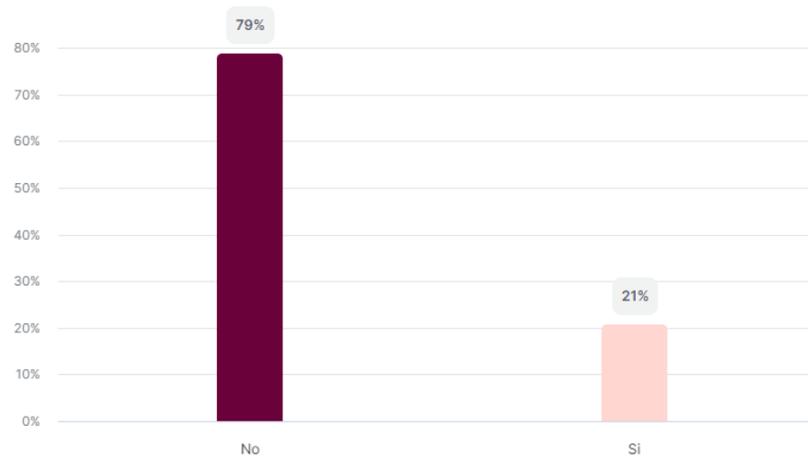
Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Nota: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 79% de las 332 personas encuestadas trabajan actualmente en el área de servicio al cliente, mientras que el 21% no.

**Ilustración 7** Segunda pregunta de la encuesta.

**2. ¿Laboró en una empresa de telecomunicaciones y servicio al cliente?**



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

**Tabla 4** Interpretación de resultados de la pregunta 2.

Total encuestas	332	
263	79%	No
69	21%	Si

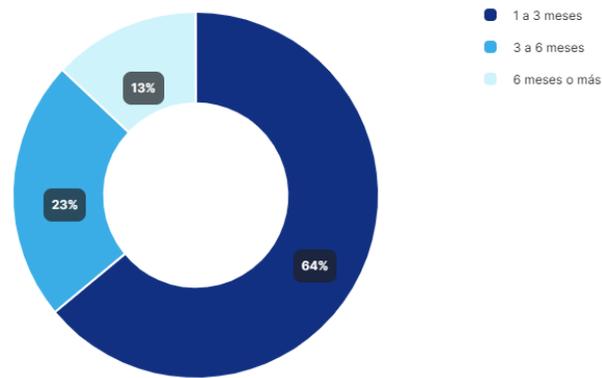
Nota: Elaboración propia

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

El 79% de las personas encuestadas respondió que no han laborado anteriormente en este sector, mientras que el 21% sí.

**Ilustración 8** Tercera pregunta de la encuesta.

3. Desde que ingresó a la empresa, ¿Cuánto tiempo pasó para que pensara o tomara la decisión de renunciar?



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

**Tabla 5** Interpretación de resultados de la pregunta 3.

Encuestados	%
212	64%
76	23%
44	13%
332	100%

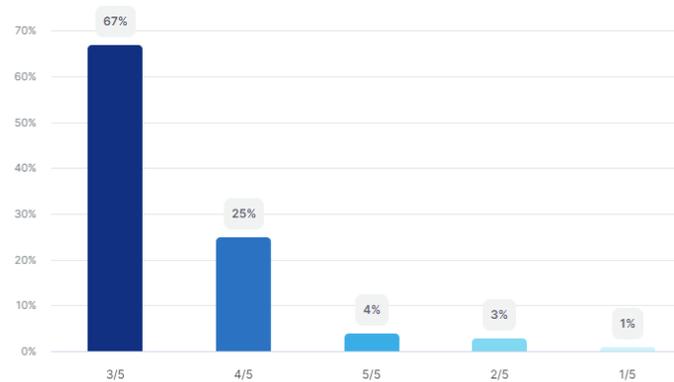
Nota: Elaboración propia

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

De 212 personas, equivalentes al 64% de las encuestadas, respondieron que entre el primer y tercer mes ya estaban pensando en tomar la decisión de renunciar, 76 equivalentes al 23% entre los 3 y 6 meses y 44, equivalentes al 13% entre 6 meses o más.

**Ilustración 9** Cuarta pregunta de la encuesta.

4. ¿El trabajo cumplía con las expectativas que tenía?



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

**Tabla 6** Interpretación de resultados de la pregunta 4.

Encuestados	4	10	13	83	222	332
%	1%	3%	4%	25%	67%	100%

Nota: Elaboración propia

Las personas eligieron en una escala del 1 al 5, en donde 1 es el no cumplimiento de las expectativas y 5 es el cumplimiento máximo de las expectativas y se evidencia que:

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

De 222 personas equivalentes al 67% de las encuestadas seleccionaron la opción 1, 83 personas equivalentes al 25% seleccionaron la opción 2, 13 personas equivalentes al 4%, seleccionaron la opción 3 del cumplimiento, 10 personas equivalentes al 3%, seleccionaron la opción 4 y 4 personas equivalentes al 1% seleccionaron la opción 5.

**Ilustración 10** Quinta pregunta de la encuesta.

**5. ¿Cuál es la razón principal por la que renuncias?**



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

**Tabla 7** Interpretación de resultados de la pregunta 5.

ENCUESTADOS	%
287	85%
45	15%
332	100%

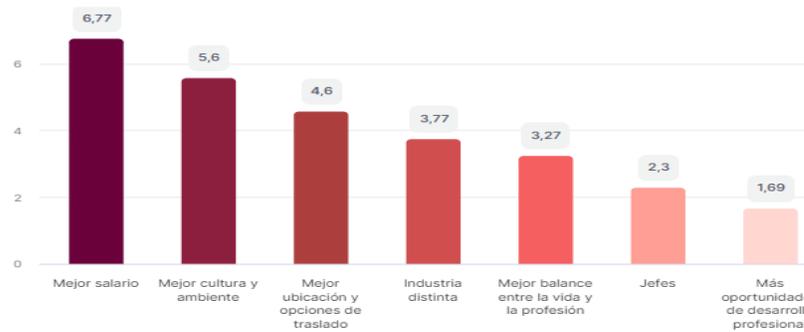
Nota: Elaboración propia

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Esta fue una pregunta en la que las personas podían seleccionar varias opciones en su respuesta, por lo cual 84 personas respondieron que la razón principal de su renuncia fue el salario, 67 personas respondieron que fue porque encontraron mejores oportunidades de aprendizaje y crecimiento laboral, 63 de ellas indicaron que fue también por razones personales, 73 indicaron que fue por el ambiente laboral, dejando evidencias que se vive un clima laboral difícil en estas organizaciones y 73 de ellas indicaron que fue también por los horarios de trabajo.

**Ilustración 11** Sexta pregunta de la encuesta.

**6. Si ya aceptó un nuevo trabajo o lo está considerando, ¿Cuál considera de las siguientes características que hacen más atractivo este nuevo rol laboral? Siendo el primer lugar mas importante y el último menos importante:**



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

**Tabla 8** Interpretación de resultados de la pregunta 6.

Encuestados	90	69	59	35	35	26	18	332
%	27%	21%	17%	11%	11%	8%	5%	100%

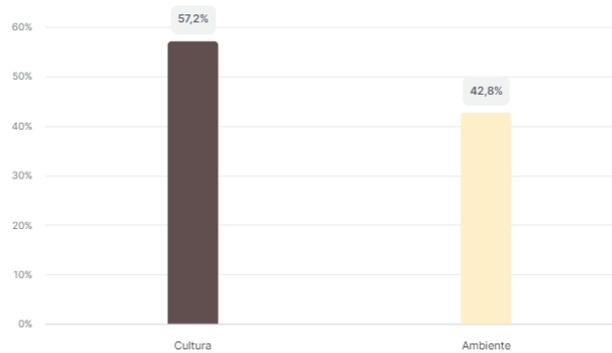
Nota: Elaboración propia

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Se evidencia en los resultados que 90 personas (27%) indican que la principal razón por la que ven otra opción de trabajo más atractiva es por el salario, 69 de ellas (21%) dicen que mejor cultura y ambiente laboral, 59 (17%) dicen que es por una mejor ubicación, 35 (11%) indican que es por ser una industria distinta a la del call center, otras 35 (11%) indican que es por un mejor balance entre la vida y la profesión en la que quieren desempeñarse, 26 (8%) dicen estar considerando otra opción de trabajo debido a sus jefes y 18 (5%) por más oportunidades de desarrollo profesional.

### **Ilustración 12** Séptima pregunta de la encuesta.

#### 7. ¿Cómo considera la cultura y ambiente de trabajo en su actual o anterior trabajo?



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

**Tabla 9** Interpretación de resultados de la pregunta 7.

Encuestados	%
189	57%
143	43%
332	100%

Nota: Elaboración propia

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

En esta pregunta las personas debían dar una puntuación sobre la importancia que muestra la empresa en la cual trabajan o trabajaron ante la cultura o el ambiente de trabajo, 189 de ellas (57%) dieron una puntuación negativa en cuanto a la cultura y 143 de ellas (43%) dieron una respuesta intermedia, posiblemente porque en este tipo de organizaciones aunque por parte de la empresa haya una cultura laboral regular, entre los mismos empleados pueden crear relaciones y ayudarse a que esto sea más ameno.

### **Ilustración 13** Octava pregunta de la encuesta.

#### **8. ¿Qué es lo que más le gustaba o gustaba de su antiguo o actual trabajo?**

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	NEUTRO	POCO IMPORTANTE	NO ES IMPORTANTE
Ambiente laboral	8	20	70	2	0
Jefes y equipo de trabajo	3	77	8	12	1
Salario	4	10	22	66	0
Horarios de trabajo	4	27	66	4	0
Herramientas de trabajo	4	15	22	60	0

Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

Las personas podían seleccionar varias opciones, entre las cuales el ambiente laboral tuvo 70 calificaciones como neutras, en la opción de los jefes, 77 personas, dieron la mayor puntuación al decir que es lo más importante, 66 personas indicaron en el salario la opción “poco importante” indicando así que esta era una de las cosas que menos les gustaba de su trabajo, en horarios de trabajo 66 de ellas respondieron neutro y en herramientas de trabajo 60 indicaron que no se les proporcionaban las herramientas de trabajo adecuadas.

**Ilustración 14** *Novena pregunta de la encuesta.*

**9. ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió unirse a la empresa? ¿Cambiaron esas razones con la decisión de renuncia?**



Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

Interpretación: Esta era una pregunta abierta, en la cual las personas diligenciaron por su cuenta las razones por las cuales se unieron a la empresa, se puede ver que usualmente en estas empresas se ofrece excelente ambiente laboral, pero a la hora de vivir la experiencia, las

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

personas evidencian que no es así, también se vende la oferta laboran con supuestos sueldos justos.

**Ilustración 15** *Decima pregunta de la encuesta.*

**10. ¿Qué se puede cambiar para proveer un mejor entorno de trabajo? Mencione uno a dos aspectos**

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
horarios	57	57%
Salario y horarios	10	10%
.	6	6%
horarios poco flexibles supervisores no capacitados	6	6%
salario	5	5%
horarios	4	4%
mejores oportunidades de ascenso	1	1%
salario	1	1%
Respeto y responsabilidad	1	1%

Fuente: (survio, 2022) creador de encuestas.

Interpretación: 57 personas respondieron “horarios”, 10 personas respondieron “Salario y horarios”, al ser una pregunta abierta se evidencian varias respuestas iguales, solo que, escrita de distintas formas, pero se puede apreciar que lo que las personas desean cambiar en este tipo de empresas es mayormente los horarios de trabajo y el salario.

## 6. Conclusiones

Las empresas call center deben empezar a dar mayor prioridad a sus empleados, reconociéndolos como el principal activo de la organización, impulsando el bienestar del empleado incluso como una estrategia para la generación de mayores utilidades, de esta manera evitarán sobrecostos de contrataciones innecesarias.

Se evidencia que la alta rotación en este sector lleva más responsabilidad del empleador que del empleado, ya que resalta el poco cuidado que se le brinda a los mismos, teniendo siempre presente un pensamiento como “hay muchas personas para trabajar”, cuando en realidad no se trata de cuantas personas hay afuera para trabajar, sino de sacar a relucir y a provechar el potencial de las personas con las que ya cuenta la organización.

El sector del call center en la mayoría de los casos es visto por las personas como un lugar donde solo se va a trabajar mientras se encuentra “algo mejor”, afirmando desde el inicio, que este no es un buen lugar para quedarse y no cuenta con condiciones laborales dignas, por tanto, en estas empresas, se ve necesario implementar proyectos de gestión humana, donde se concientice a la población organizacional en general sobre un nuevo y mejor trato hacia sus colaboradores.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

En la industria de telecomunicaciones identifica las pocas oportunidades que tienen las personas que laboran en este sector en cuanto a las posibilidades de ascender o mejorar a nivel profesional lo que afecta a muchas personas ya que es claro que esto mejora la economía de una persona, y al no ver esta posibilidad se frustran y por esto renuncian a estas empresas en busca de otras que les brinden más opciones de crecimiento personas y profesional.

Se evidencia que en ocasiones las empresas entregan toda la responsabilidad de la desmotivación al colaborador y sus problemas personales, pero también puede existir un trasfondo que debe ser estudiado y trabajado dentro de las compañías, ya que siendo estas el lugar en el cuál la mayoría de las personas pasan la mayor parte de su tiempo, se debería tener como propósito principal el bienestar y la estabilidad emocional de quienes ofrecen su trabajo y su tiempo para aportar al crecimiento de la organización.

El tiempo es lo más importante para las personas, por tanto estas empresas deben enfocarse en programar turnos adecuados a los empleados para que puedan realizar otras actividades que aporten a su propio desarrollo personal y profesional por fuera de su trabajo y no limitarlos a que pasen sus días solo trabajando para subsistir, teniendo en cuenta que en este tipo de organizaciones los salarios son bajos, si bien, todas las personas representan un número en una organización, estas no deberían tomarlo tan literalmente y concientizarse de al final quienes aportan mayores beneficios a las compañías son las personas.

## Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Las organizaciones como los call center que tienen alta demanda de trabajo y de horarios, cuando no puedan hacer un cambio en ello, deberían crear planes de crecimiento dentro de la misma organización a las cuáles los empleados puedan acceder con mayor facilidad y verdaderos méritos, para que la rotación sea dentro de la misma compañía, al mismo tiempo crear espacios de ocio para que estos se distraigan y disfruten, que de alguna manera su trabajo los acerque a su familia, sus actividades favoritas y sus sueños.

El ambiente laboral en estas empresas destaca sobre las demás opciones que se tenían en cuenta como salario, mejores oportunidades, horarios. Lo que deja claro que es algo bueno pero que se puede mejorar si otras áreas de la empresa aprovechan esta ventaja que tienen para disminuir las renunciaciones que son tan evidentes y numerosas.

## **7. Anexos**

Link de la encuesta realizada a las personas del sector telecomunicaciones.

<https://www.surveio.com/survey/d/Z8R4Y9F4Y7F0A8X5E>

## Referencias

- Emtelco*. (s.f.). Obtenido de <https://emtelco.com.co/>
- Emtelco, O. d. (21 de octubre de 2021). *Emtelco*. Obtenido de [https://emtelco.com.co/wp-content/uploads/2021/03/boletin\\_de\\_prensa\\_octubre21-2011.pdf](https://emtelco.com.co/wp-content/uploads/2021/03/boletin_de_prensa_octubre21-2011.pdf)
- Etecé, E. (2021). *Organización*. Etecé.
- Exportaciones, S. C. (15 de agosto de 2018). *sectorial*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/quienes-somos>
- health, safety y environment*. (s.f.). Obtenido de <https://hse.software/2021/10/15/ausentismo-laboral-como-impacta-en-la-empresa/>
- Hidalgo, I. V. (s.f). *Gestiopolis*. Obtenido de Tipos de estudio y métodos de investigación: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Marciales, L. N. (9 de marzo de 2022). *lr la república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/teleperformance-espera-expandir-operacion-y-tener-30000-empleados-a-finales-ano-2974597>
- Medina, D. I. (s.f.). *el buzón de pacioli*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Monkey, S. (28 de 04 de 2022). *survey monkey*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Muñoz, J. C. (2021). Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2993/TAD00931.pdf;jsessionid=37EFF735DDF4454EB9DFF9518F255890?sequence=1>

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Norzieiriani Ahmad, N. Z. (01 de abril de 2021). *ebSCO*. Obtenido de <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.uniminuto.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cc381384-5737-4040-bd1e-c6623ed6bc47%40redis>

Omnia. (s.f.). *Call Center: qué es, cómo funciona, principales tipos y desafíos*.

Omnia. (s.f.). *Qué es la rotación de personal*.

Omnia. (s.f.). *Qué es la rotación de personal*.

Omnia. (s.f.). *Todo sobre el índice de rotación de personal en un call center*.

posible, C. (2020). *La sobrecarga de trabajo, enemiga de la productividad*. Colsubsidio posible.

Qualtrics. (2022). *Rotación de personal: tipos, causas y consecuencias*. Qualtrics.

QuestionPro. (2022). *Qué es el clima organizacional. Características e importancia*.

QuestionPro.

Questionpro. (s.f.). *questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado>.

scielo. (14 de junio de 2006). *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*.

Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692007000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005)

solucionarlas, 5. f. (05 de junio de 2018). call center de Mexico. Obtenido de <https://www.callcentermexico.com.mx/blog/5-problemas-que-afectan-la-satisfaccion-del-cliente-en-tu-contact-center-y-como-solucionarlos>

Inestabilidad laboral en los Call Center en la zona de guayabal al sur de la ciudad de Medellín - Colombia para el año 2021

Staff, F. (31 de octubre de 2020). *forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/impacto-de-la-pandemia-en-los-call-center/>

survio. (09 de 2022). Obtenido de <https://www.surveio.com/survey/d/Z8R4Y9F4Y7F0A8X5E>

Thiri3n, J. M. (2007). *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*. Monterrey.

tiempo, E. (2001). *Los callL-center en Colombia*.

trabajo, C. s. (1990). *Art 61*. Colombia.

Uriarte, M. (2020). *Omnia*. Obtenido de <https://omniawfm.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-call-center.php>

Uriarte, M. (s.f.). *Todo sobre el 3ndice de rotaci3n de personal en un call center*. Obtenido de <https://omniawfm.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-call-center.php#:~:text=Se%20considera%20que%20del%203,de%20rotaci%C3%B3n%20se%20considera%20excesivo>.

Walko, L. A. (01 de enero de 2022). *scielo*. Obtenido de [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382022000100001&lang=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382022000100001&lang=es)