



Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un call center  
de la ciudad de Medellín

Sara Cardona Gil

Johana Estrada Victoria

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Aburra Sur (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2021

Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un call center de la ciudad de Medellín

Sara Cardona Gil

Johana Estrada Victoria

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Ligia Liliana Zapata Gomez

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Aburra Sur (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2021

## **Agradecimientos**

A toda nuestra familiar por el apoyo durante todo el aprendizaje, por ser nuestra motivación para seguir adelante cuando faltaban los ánimos.

A nosotras por la perseverancia, el esfuerzo y sobre todo por el amor a nuestra carrera.

## Contenido

Lista de figura .....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción .....	9
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>11</b>
1 Planteamiento del problema.....	11
1.1 Descripción del problema .....	11
1.2 Formulación del problema .....	12
1.3 Justificación .....	13
1.4 Objetivos .....	15
1.4.1 Objetivo general:.....	15
1.4.2 Objetivos específicos: .....	15
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>16</b>
2 Marco Referencial.....	16
2.1 Marco conceptual:.....	16
2.2 Marco contextual: .....	19
2.3 Marco legal: .....	23
2.4 Marco teórico:.....	25
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>28</b>
3 Diseño metodológico .....	28
3.1 Línea de investigación institucional.....	28
3.2 Eje temático .....	28
3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	28
3.4 Diseño .....	29
3.5 Alcance .....	29
3.6 Población.....	29
3.6.1 Características del grupo de estudio.....	29
3.6.2 Criterios de exclusión y/o inclusión.....	29

3.7	Tamaño de muestra .....	30
3.8	Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos. ....	30
	Entrevista .....	31
	Encuesta .....	31
3.9	Análisis y tratamientos de datos.....	32
	El tratamiento se realiza de manera confidencial solo para fines educativos y se da a conocer previamente cual es el objetivo de los datos utilizados .....	32
	Capítulo 4.....	33
4	Resultados y discusiones.....	33
4.1	Objetivo 1.....	33
4.1.1	Encuesta .....	33
4.2	Objetivo 2.....	44
4.2.1	Entrevista .....	44
4.3	Objetivo 3.....	47
4.3.1	Matriz de priorización:.....	47
4.4	Objetivo 4.....	49
	Capítulo 5.....	51
5	Conclusiones .....	51
6	Referencias.....	53

## Lista de figura

Figura No 1 Tamaño de la muestra

Figura No 2 Área del call center donde se trabaja

Figura No 3 Ambiente laboral en el área de trabajo

Figura No 4 Relación laboral con el líder

Figura No 5 Capacitación brindada en el call center

Figura No 6 Edad del encuestado

Figura No 7 Información de con quien vive el encuestado

Figura No 8 Estrato social del encuestado

Figura No 9 Grado de escolaridad del encuestado

Figura No 10 Meta a corto plazo del encuestado

Figura No 11 Motivación en el cargo desempeñado

Figura No 12 Oportunidades de crecimiento en la empresa

Figura No 13 Relación horario laboral vs salario

Figura No 14 Cumplimiento de metas

Figura No 15 Condiciones laborales vs funciones realizadas

Figura No 16 Recomendación para trabajar en la empresa donde se realizó la encuesta

Figura No 17 Porque motivo realiza el trabajo

Figura No 18 Factores que afectan las funciones laborales

Figura No 19 Continuidad en el cargo del call center

Figura No 20 Motivos de renuncia al call center

Figura No 21 Matriz de priorización

Figura No 22 Matriz dofa

Figura No 22 Pautas para el diseño de gestión de calidad

## Resumen

*Palabras claves: Call center, rotación de personal, motivación, lideres, estrés, trabajo bajo presión, calidad.*

El siguiente trabajo trata sobre los factores que influyen en la rotación de personal de un call center en la ciudad de Medellin, para conocer estas causas se realizó una investigación bibliográfica de porque en otros países se presenta la rotación de personal en este sector, luego se realizó una encuesta a los colaboradores la cual permite identificar aspectos socio demográficos, motivaciones, metas a largo plazo, percepción del ambiente, carga laboral, relación con los lideres y el motivo porque se renuncia al puesto en el call center. Luego se realizó una entrevista a los lideres de la persona con el fin de conocer cuáles son las metas exigidas, el nivel de presión de presión que se ejerce a los trabajadores, los criterios que utilizan para evaluar a un empleado y como perciben su relación con las personas que tienen a cargo, adicional saber cuáles son las condiciones laborales: contrato, salario, horarios que se manejan dentro de la empresa. Con los resultados de obtenidos se realiza una matriz de priorización la cual muestra los ítems en los que se debe trabajar el diseño del plan mejoramiento de calidad, el cual se realiza como último paso para tratar de disminuir la rotación de personal que se presenta dentro de la empresa en las áreas que tienen call center.

## **Abstract**

*Keywords: Call center, staff turnover, motivation, leaders, stress, work under pressure, quality.*

The following work deals with the factors that influence the turnover of staff in a call center in the city of Medellin. To find out these causes, bibliographic research was carried out on why in other countries their turnover of staff in this sector is, then I carry out a survey to the collaborators which allows to identify socio-demographic aspects, motivations, long-term goals, perception of the environment, workload, relationship with the leaders and the reason for resigning the position in the call center. An interview was then carried out with the leaders of the person in order to know what the required goals are, the level of pressure applied to the workers, the criteria they use to evaluate an employee and how they perceive their relationship with the people who are in charge, additional to know what the working conditions are: contract, salary, schedules that are managed within the company. With the results obtained, a prioritization matrix is made which shows the items on which the design of the quality improvement plan must be worked, which is carried out as the last step to try to reduce the turnover of personnel that occurs within the company in the areas that have a call center.



## Introducción

Según la definición de rotación de personal de (Almeda, 2017) “la rotación de personal no sólo afecta a tu negocio y al rendimiento de tus trabajadores, sino que también influye en la cultura de empresa y hasta en tu marca empleadora” por lo cual es necesario identificar cuáles son las causas que provocan la deserción en los empleados, enfocado a los trabajadores de call center.

En la empresa AK se presenta una alta rotación del personal que trabaja en las áreas de crédito, cartera y servicio que conforman toda la planta de teleoperadores, por lo que es indispensable conocer los principales factores que conllevan a la renuncia de aproximadamente 10 personas cada mes, con esta investigación se busca obtener la información directamente de los involucrados en las funciones diaria que se realizan en el call center.

Dadas las condiciones actuales de trabajo por la contingencia del covid-19, los colaboradores se encuentran en la modalidad de trabajo en casa lo que cual dificulta realizar una visita a las instalaciones para observar las condiciones físicas que ofrece la empresa, sin embargo, se realiza recolección de la información por otros medios, lo que permite realizar una matriz de priorización para conocer las principales variables en las que se debe enfocar el diseño del plan de mejoramiento de talento humano en el call center.

Para Navarro (2021) “La recolección de información consiste en utilizar varios métodos e instrumentos para conseguir toda la información posible acerca del objetivo que interese conseguir”

El primer método de recolección de información que se realizo fue una encuesta a los trabajadores que permitió segmentar la población de manera: geográfica, familiar, motivación,

condiciones laborales, relaciones interpersonales. La encuesta se realizó con 19 preguntas a 45 empleados del call center.

El segundo método de recolección fue una entrevista realizada a uno de los líderes del call center que tiene a cargo el personal, con esta se buscó conocer las mediciones, seguimiento, condiciones, exigencias que se le realizan al personal para cumplir con su labor, esta entrevista consto de 10 preguntas en las cuales se mencionaron los temas anteriormente expuestos.

De acuerdo con Cerem Business School (2018) “Una matriz de priorización es una herramienta de gestión y control de proyectos que se utiliza para determinar problemas clave y evaluar las alternativas apropiadas ante un objetivo determinado.” Con la matriz de priorización que se realiza con los resultados obtenidos de los métodos de recolección de información se busca tomar decisiones de como diseñar el plan de mejoramiento del talento humano.

Recomendando las pautas que la empresa puede implementar para mejorar la calidad del talento humano, lo que se busca obtener es minimizar la rotación del personal dentro del call center, y con esto disminuir los gastos que conllevan las capacitaciones, dotación, proceso de contratación para el personal que ingresa a la compañía, mejorar la reputación y tener una mayor productividad al tomar en cuenta las necesidades y motivaciones que tienen los trabajadores para ejercer su función vs las necesidades que tiene la empresa.

## CAPÍTULO I

### 1 Planteamiento del problema

#### 1.1 Descripción del problema

Ak es una empresa retail de venta de electrodomésticos y hace parte de un grupo empresarial que se dedica a la comercialización de diferentes productos. Inicio con la distribución de telas alrededor de la década de los años 40 en una ciudad de Colombia, esta compañía abarca empresas como cadena de hipermercado, electrodomésticos y motocicletas. En el año 2003 abre su primera tienda especializada en electrodomésticos y en motos, con ventas a crédito y de contado, a partir de este lapso de tiempo se ha convertido en un referente en el sector al caracterizarse por vender productos de alta tecnología de las marcas más reconocidas; actualmente la empresa se encuentra ubicada en 18 ciudades del país, cuenta con más de 20 puntos de venta, tasas de interés bajas y una promesa de respuesta en 20 minutos a la solicitud de crédito, lo que permite prestar un servicio de calidad y agilidad a sus clientes.

El call center de la empresa se encuentra dividido en las áreas de cartera, créditos y servicio al cliente, en las cuales se presenta una constante rotación del personal, aproximadamente 8 personas por mes, el mayor reproceso que se presenta con la rotación de personal es que las capacitaciones que se organizan para los nuevos trabajadores son extensas, se tardan un promedio de 15 días entre teoría y acompañamiento de otro asesor quien se encarga de hacer lo que en la compañía se denomina sombra y consiste en que el personal nuevo acompañe al asesor antiguo en su jornada laboral con el fin de mostrar las actividades que realiza y la forma de dar solución a los requerimientos de los clientes.

Las capacitaciones al nuevo personal son dictadas por los supervisores de cada área, no se cuenta con una persona encargada o un área especializada en la capacitación del nuevo personal, lo que genera que los supervisores deban agendar espacios de sus actividades diarias para dictar las capacitaciones correspondientes y que tienen una duración de toda la jornada laboral, descuidando así el resto de las responsabilidades a su cargo o sobrecargando a otros colaboradores con actividades que no hacen parte de sus funciones.

Adicional al tema de capacitación que es el más engorroso, la empresa también asume gastos cuando ingresa el personal nuevo:

- Dotación de uniforme
- Entrega de carné
- Afiliaciones a la seguridad social

Son estos gastos de tiempo y dinero lo que hacen preguntar cuáles son los factores que hacen que se presente la rotación de personal, ya que la empresa tiene salarios por encima de los ofrecidos por empresas similares en el mercado, tiene beneficios extralegales, contratación directa y con término indefinido, en resumen, buenas condiciones contractuales.

## **1.2 Formulación del problema**

De acuerdo con la problemática anteriormente expuesta es importante identificar porque se presenta este fenómeno de rotación de personal y plantear una estrategia que permita reducir este indicador, minimizar los gastos que acarrea y mejorar la calidad del clima laboral, determinando si ¿el diseño de un plan de gestión de calidad para el talento humano en un call center de la ciudad de Medellín permite minimizar la rotación de personal y potenciar otros aspectos al interior de la empresa?

### 1.3 Justificación

En las organizaciones uno de los procesos que más preocupa al área de gestión es la alta rotación de personal pues la empresa presenta pérdidas no solo en dinero, sino también en el tiempo que se invierte en las capacitaciones de los empleados que ingresan, se realiza una inversión monetaria en exámenes médicos, capacitación y acompañamiento por parte de un empleado quien es el encargado de explicar y enseñar todas las funciones que debe de realizar la persona nueva.

En la actualidad se han generado muchos cambios a nivel cultural, social, político y tecnológico lo cual busca es que en las organizaciones tengan una mejora continua en sus procesos con el fin de proporcionar mejores herramientas a la hora de crear planes estratégicos para la reducción de rotación del personal y en este caso puntual en el área de call center, pues son centros de atención de llamadas que se pueden implementar según la necesidad de la empresa, los que más se conocen son para atención al cliente, cobro de cartera, tele mercadeo, según (Las2orillas, 2019), esta industria ha tenido un crecimiento constante a través de los años relacionado al avance de la tecnología nacional que permite que las personas estén más conectadas y con una comunicación ágil; las empresas de esta economía han utilizado este avance para ofrecer sus servicios utilizando la inteligencia artificial, la optimización de BigData, el análisis predictivo automatizado, el análisis inteligente de conversión, y también con la capacitación a sus empleados, lo que les permite adquirir conocimientos digitales para hacer uso de las nuevas tecnologías.

En la empresa AK se presenta un índice alto de rotación de personal en las áreas donde se maneja call center y por medio de esta investigación se quiere determinar los factores que pueden inducir a la renuncia de los empleados, entre ellos los riesgos psicosociales, el estrés

laboral, la capacitación, las condiciones laborales. Con respecto a los factores mencionados, (LLC, 2019) afirma que los riesgos psicosociales se derivan de deficiencias en el diseño, organización y gestión del trabajo, lo que puede generar estrés laboral, agotamiento o depresión. Para prevenir estos riesgos es importante contar con un buen ambiente de trabajo en el cual el empleado se sienta motivado para realizar sus funciones.

De acuerdo con los resultados que se obtengan luego de cumplir con los objetivos que se plantearan para el desarrollo del trabajo, se planteará una propuesta de diseño de gestión del talento humano que permita minimizar este índice de rotación de personal en la empresa AK.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general:**

Dar pautas para el diseño un plan de gestión del talento humano que permita mejorar la calidad de las áreas de: créditos, cartera y servicio al cliente de un call center de la ciudad de Medellín, logrando estabilidad de los colaboradores al minimizar la rotación de personal y los costos que genera para la empresa el retiro del personal.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

1. Describir las características sociodemográficas de los colaboradores de un call center en la ciudad de Medellín por medio de la aplicación de una encuesta a los trabajadores de cada una de las dependencias del call center, que permita conocer cuáles son los factores internos y externos que los afectan para el desempeño de sus labores.
2. Determinar cuáles son las dinámicas cotidianas de los colaboradores de un call center, por medio del desarrollo de grupos focales que permitan identificar cuáles son las principales percepciones que tienen de su entorno laboral.
3. Conocer por medio de un cuadro de priorización basado en los resultados obtenidos de la encuesta y la entrevista cuales son las necesidades de la empresa y los colaboradores del call center de las áreas de: crédito, cartera y servicio al cliente.
4. Establecer pautas que permitan desarrollar el plan de gestión de calidad para el talento humano en el call center, con base en los resultados arrojados por el cuadro de priorización.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Referencial

#### 2.1 Marco conceptual:

A continuación, se hace una descripción de los principales conceptos transversales al proyecto de investigación y que son importantes para determinar desde que punto teórico-conceptual se van a abordar, permitiendo una mejor comprensión del desarrollo del proyecto:

- **Call center:** Para la enciclopedia económica (2020):

Un call center es un centro de llamadas, administrativo y de gestión, que utiliza el canal telefónico como medio. En este, el personal capacitado realiza o recibe llamadas de clientes para una compañía asociada.

El objetivo de un call center es el de realizar la recepción o salida de llamadas, para establecer una atención exclusiva y directa entre el usuario y el teleoperador (trabajador). Entre las principales funciones de estos se encuentran la venta de productos, el soporte, la asistencia o los sondeos.

- **Teleoperador:** Ucha (2015) plantea:

Los teleoperadores se desempeñan profesionalmente en empresas privadas que comercializan productos y servicios, o en organizaciones públicas que brindan un servicio x a la comunidad, tal es el caso de compañías de telefonía fija, de celulares, hoteles, restaurantes, empresas de seguro, ministerios públicos, centros de participación ciudadana en las comunas de la ciudad, entre otros.

- **Rotación de personal:** Castillero Mimenza (2021) define:

Se conoce como rotación de personal al proceso por el cual una empresa cambia o reemplaza a sus empleados, generando movimientos de salida o entrada de uno o múltiples empleados no debidos a procesos naturales como la jubilación. Por lo general se vincula a procesos de despido o renuncia por parte de los empleados, si



bien en ocasiones puede incluir el cambio de funciones y puesto sin que el empleado en cuestión cese su relación con la organización.

La rotación de personal es un proceso que puede tener muy distintos efectos tanto en la empresa como en el empleado, sea el entrante o el saliente. Por lo general y especialmente cuando existe un elevado nivel de rotación tiene connotaciones negativas, pero ocasionalmente puede ser beneficioso para una o todas las partes. Por un lado, la entrada y salida de empleados permite incorporar nuevos talentos, ideas y puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así como mejorar las condiciones laborales del empleado saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o compañía.

También permite que empleados poco productivos o que no encajan en el puesto que ocupan puedan ser sustituidos, o que puestos complejos o excesivamente demandantes sean revalorados o modificadas sus funciones y carga de trabajo. Además de ello permite rejuvenecer la empresa.

Por el otro, puede ser un elemento altamente desestructurador para los equipos de trabajo ya formados, puede implicar destrucción de empleo y dificultades económicas y sociales para el empleado saliente o imprimir en la sociedad una imagen negativa de la empresa (¿la abandonan porque sus condiciones de trabajo son nefastas?) y/o del empleado saliente (¿no está capacitado para el puesto?).

También implica inversión en formación y la necesidad de un periodo de adaptación para quienes ocupen los puestos.

- **Gestión talento humano:** De acuerdo con la Escuela Europea De Dirección y Empresa (2018):

Hay que considerar la gestión de talento humano como un fuerte compromiso estratégico del área de Recursos Humanos para contar con los profesionales más talentosos del mercado. Este compromiso surge debido a dos necesidades particulares que sirven para incrementar la competitividad empresarial: retener a

las personas que conforman equipos de alto rendimiento e identificar potenciales talentos en las organizaciones.

En la mayoría de los casos las organizaciones tardan, literalmente, varias décadas para convertirse en empresas excepcionales, que cuenten con un conjunto único de prácticas de gestión de talento humano que produzcan excelentes resultados de negocio. Pero, de vez en cuando, hay excepciones.

- **Factores psicosociales de riesgo:** Como plantea Moreno Jiménez (2011):

Los factores psicosociales de riesgo son factores probables de daño a la salud, son negativos y pueden afectar tanto a la salud física como a la psicológica. Son factores de estrés que pueden alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo. Son innumerables y pueden provenir de los múltiples componentes del trabajo: falta de control en el trabajo, muchas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios cambiantes e imprevisibles, mala comunicación organizacional ascendente, horizontal o descendente, ambigüedad o sobrecarga de rol y otros muchos. Dado que pueden originarse en cualquiera de los múltiples desequilibrios entre demandas y recursos, la lista es abierta y prácticamente interminable. Los principales modelos de estrés laboral han expuesto los mecanismos principales que dan lugar a los factores de estrés laboral y la investigación psicofisiológica, médica y psicológica ha propuesto diferentes tipos de procesos que relacionan los factores de estrés laboral y el daño a la salud, tanto física como psicológica.

## 2.2 Marco contextual:

La administración ha sido definida a lo largo del tiempo como una ciencia y disciplina que de acuerdo con los diferentes enfoques que le han dado académicos tales como: Frederick Winslow Taylor, George Elton Mayo, Henry Ford y Abraham Maslow, se puede encontrar diferentes teorías que se han aplicado y que en la actualidad son la base de la administración de empresas y de todas las áreas que se fueron creando para el correcto funcionamiento de las organizaciones:

- Gestión del talento humano
- Mercadeo
- Contabilidad
- Compras
- Inventarios

Dentro de las diferentes ramas de la administración de empresas está el concepto de gestión del talento humano, el cual surgió como respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades que han poblado la tierra desde los orígenes del hombre, y sus enfoques han dependido de los factores para la toma de decisiones de las diferentes organizaciones. La teoría de las relaciones humanas en las empresas fue desarrollada por Elton Mayo a través de un experimento Mulder P. (2017), el cual consistió en medir la productividad en una planta de trabajadores donde un grupo de mujeres fueron expuestas a diferentes factores que afectaban su entorno laboral, obteniendo efectos positivos cuando se tenía en cuenta el bienestar del empleado; concepto que fue aplicado por las diferentes industrias y permitió el crecimiento de las áreas relacionadas con el bienestar del trabajador, dando paso a la creación de una área que gestione la información de los colaboradores de una empresa.

En las empresas ha ido evolucionando el concepto de gestión humana según las necesidades que han presentado y los desafíos de cada organización, este concepto se aplica de manera diferentes dentro de cada organización como lo expresa Pérez, (2019):

Hace apenas diez años, los principales desafíos del departamento de recursos humanos eran la planificación de la sucesión y proporcionar a los líderes las habilidades necesarias para tener éxito.

Ahora, las tendencias afirman que los empleadores ven como principal desafío la creciente competencia por trabajadores calificados como resultado, el lugar de trabajo está mucho más centrado al bienestar de los empleados. Esto ha empujado a los empleadores a reinventar la forma en la que gestionan el talento y proporcionar, entre otras cosas, horarios flexibles, mejores planes de retribución, planes de crecimiento y sucesión, etc.

De acuerdo con lo expuesto por el autor anterior, se puede dar por entendido que el concepto de gestión del talento humano no es estático y que va a seguir evolucionando, por lo cual se analizaran las diferentes tendencias que han surgido durante los últimos tiempos y su aporte a la gestión del talento humano; también se puede vislumbrar como se irán transformando en el tiempo de acuerdo con las exigencias del medio que, para Pérez, (2019) han sido:

- El departamento de talento ahora socializa: Esta tendencia se basa en el manejo que se les da a las redes sociales, hace 10 años se veían como un medio de distracción y una amenaza para la productividad, esa idea evoluciono y en el tiempo actual se toma con una actitud más relajada al entender que para la empresa es muy difícil controlar la vida en línea de los usuarios y puede generar un mal ambiente laboral. Se espera que en unos años las empresas dejen de utilizar el correo electrónico y se utilicen las redes sociales para comunicación con sus empleados.
- Beneficios a la carta y sin limitaciones: En esta tendencia vemos el manejo y la evolución de la empresa en el entendimiento de cuáles son los beneficios que se le pueden ofrecer al trabajador, si bien es sabido hay unos beneficios que se otorgaban

en general para toda la planta de trabajadores como la jubilación, los restaurantes dentro de la compañía, el trabajador valora los beneficios que son flexibles y se adaptan a la necesidad que tiene cada uno. Se espera que unos años esta tendencia sea aplicada en más empresas y los empleados puedan obtener beneficios individualizados que los ayuden a satisfacer su necesidad.

- **Más retroalimentación:** Anteriormente solo se realizaba una revisión anual para evaluar el desempeño de los empleados, por lo cual los trabajadores que recibían bajas calificaciones se sentían desmotivados y buscaban trabajo en otra empresa lo que aumentaba la rotación de personal dentro de la empresa, esto se ha ido mejorando al aplicar métodos de evaluación menos acartonados lo que le permite ver al empleado sus errores como una oportunidad de mejora y si se dan midiendo su desempeño en tiempo real. A pesar de los avances que se han dado con respecto a la evaluación queda un camino muy largo por recorrer ya que todavía no hay plataformas que replacen del todo la evaluación de desempeño que se aplicaba anteriormente logrando que beneficie a la empresa y al trabajador.
- **La analítica y la IA ha cambiado el juego:** Esta tendencia es nueva si la comparamos con las anteriores, debido a los profesionales del recurso humano que iniciaron con las métricas para conocer el impacto y el costo de las iniciativas que se aplican en el área de talento humano contaban con poca experiencia en este análisis. Los diferentes líderes de esta área han ido notando la importancia de contar con datos en el departamento de gestión humana son pocas las empresas que hacen uso de estos, por lo que se han diseñado diferentes tipos de análisis predictivos para que se apliquen esto da una esperanza en el futuro de esta tendencia ya que al implementarlos se podrían mejorar los diferentes procesos como. Reclutamiento, seguridad y salud en el trabajo, rotación de personal.

Luego de ver las diferentes tendencias que ha tenido la gestión del talento humano al interior de las organizaciones, se puede identificar que su evolución se basara en la

incorporación de nuevas tecnologías, el análisis de datos, el análisis predictivo de las condiciones del trabajador y que los profesionales o encargados de esta área comprendan las diferentes necesidades que tienen los trabajadores con el fin de gestionar cambios y tener en cuenta iniciativas que les permitan actuar de acuerdo al alcance de la organización sin desconocer las necesidades particulares de cada colaborador.

### 2.3 Marco legal:

A continuación, se realiza una descripción de las principales leyes, normas y decretos que en el contexto colombiano deben de ser tenidas en cuenta por las organizaciones para realizar un adecuado proceso de gestión del talento humano:

**Ley 100 de diciembre 23 de 1993:** Determina La Seguridad Social Integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. (Suin Juriscol 2021)

**Ley 776 de 2002:** por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema de riesgos profesionales. (Suin Juriscol 2021)

**Ley 909 de 2004:** Asigna como función de la Comisión de Personal: Proponer en la respectiva entidad, la formulación de programas para el diagnóstico y medición del Clima Organizacional (artículo 16) y dispone que: Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades 50 deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley. (Artículo 16).

**Ley 1010 de 2006:** Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

**Norma Internacional ISO 9004:2000 (ISO, 2000):** sugiere que las organizaciones deben determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio. Para lo cual debería de asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y el desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño en la organización, la creación de un ambiente de trabajo como combinación de factores humanos y físicos. (rodriguez, 2016)

**Decreto 1227 de 21 de abril de 2005:** con el fin de que se maneje una adecuada calidad de vida laboral las organizaciones deben de tener en cuenta los siguientes programas: 1. Realizar evaluaciones de clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, dependiendo de la necesidad. 2. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 3. Fortalecer el trabajo en equipo. 4. Adelantar programas de incentivo. (rodriguez, 2016)



## 2.4 Marco teórico:

En la gestión del talento humano se han realizado diferentes estudios, investigaciones y proyectos que se han aplicado dentro de las compañías sobre la rotación del personal en diferentes sectores de la economía, estos se han realizado por profesionales como psicólogos, administradores, consultores, universidades.

La gestión del talento humano se puede trabajar desde diferentes ángulos como: seguridad y salud en el trabajo, bienestar, capacitación y nomina, por lo cual se encuentran estudios, pero en este proyecto se hará referencia a aquellos que estén relacionados con la rotación de personal, pues es el tema central de la investigación y que son relevantes para la comprensión de los resultados que arrojan las encuestas y grupos focales de la empresa AK y permitirán tener resultados y conclusiones de porque se presenta la rotación de personal al interior de las dependencias del call center.

En México, se realizó un estudio sobre la rotación de personal en la industria textil llamado modelo de rotación de personal y practicas organizacionales donde por medio de encuestas a los trabajadores se llegó a la conclusión Y. Hernández (et al., 2013) de que la rotación de personal en el contexto de la industria textiles responde a diferentes factores: culturales, económicos y emocionales, tomando mayor relevancia las motivaciones de los trabajadores, por lo que para las empresas disminuir este índice no basta solo con pagar el salario sino que el trabajador también requiere un plan de gestión integral donde se reconozca sus logros, y se les permita crecer dentro de la compañía trabajando la motivación de los empleados se puede conseguir una mayor estabilidad dentro de la compañía.

En Ecuador se realizó un estudio sobre la rotación de personal enfocado en la industria de la construcción en la ciudad de Guayaquil, en él no solo se trata el tema de la rotación, sino que

también se analiza por qué se presentan ausentismo en estas empresas. En el estudio de Burgos (2018) se identifica que la rotación se da en los obreros al ser contratados por obras, lo que no brinda una estabilidad adecuada al trabajador, se realiza una encuesta con una muestra de diferentes constructoras en la ciudad para recolectar datos de los motivos de porque se presenta la rotación entre ellos que las empresas no le dan ningún manejo para minimizar este fenómeno, que lo trabajadores piensan que las relaciones con sus jefes no son las adecuadas lo que genera un mal ambiente laboral, se realiza una propuesta de diseño de políticas que abarque desde que el empleado ingresa a la empresa por sus diferentes puestos de trabajo obteniendo como beneficio un incremento en la productividad, bienestar para el trabajador que contribuya a generar una mayor estabilidad laboral.

Según una investigación realizada por Castillo (2021), en Perú, acerca de la rotación de personal en una plataforma call center en el cercado de lima durante el primer semestre de 2019, en el estudio se pudo evidenciar cuales fueron los factores que implican esta rotación, para este se tomó una muestra con 30 empleados a quienes se les realizo una encuesta tipo Likert, la cual estaba constituida por 15 preguntas, que serían calificadas de la siguiente manera: Nada Decisiva, Poco Decisiva, Regularmente Decisiva Decisivo y muy Decisivo, con las cuales se pudo concluir que los mayores factores que influyen en la rotación de personal es la falta de estudio, ya que la mayoría no han terminado su carrera y se tiene otro factor de importancia con respecto a la remuneración económica.

En Colombia, se realizó una investigación sobre las causas y el impacto de la rotación de personal en uno de los contact center que mayor participación tiene en el sector BPO en el país. Según el estudio de García (2020) Se tuvieron en cuenta diferentes factores para realizar la investigación tales como el clima laboral, las condiciones laborales, proyecto de vida y

desempeño de los colaboradores por medio de instrumentos cualitativo y cuantitativos se evidencia que la sobreprotección y sobre motivación del empleado pueden tener efectos negativos en el desempeño de los trabajadores, los autores proponen una estrategia de intervención a los procesos de selección y reclutamiento y un nuevo diseño de matriz de beneficio para los trabajadores.

En la ciudad de Medellín, se presentó un modelo predictivo para identificar factores que influyen en la rotación del personal en una organización del sector business process outsourcing (bpo); con este modelo de López (2020) se pueden identificar los factores que influyen en la rotación de personal de un contact center tales como demográficos o socioeconómicos para determinar cuáles de estos tienen mayor importancia al momento del empleado tomar la decisión de retirarse de la compañía. Se tomaron 4 modelos estadísticos para elegir las variables con mayor influencia y luego bajo un modelo de supervivencia se identificó cual es la población con mayor probabilidad de rotación y sobre estos resultados generar estrategias que permitan tener una mayor estabilidad laboral en la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **3 Diseño metodológico**

#### **3.1 Línea de investigación institucional**

Innovaciones sociales y productivas, la sublínea de investigación administración estratégica y desarrollo empresarial.

#### **3.2 Eje temático**

En este trabajo de grado se ve relacionado la administración de empresa específicamente con el área de gestión del talento humano y su importancia para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

#### **3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo**

Este proyecto es un estudio de tipo observacional con enfoque cuantitativo transversal que como dice (Metodología Cuantitativa, s. f.): Es aquella en la que se recogen y se analizan datos cuantitativos sobre diferentes variables.

Con esto se busca identificar cuáles son los factores que afectan a los trabajadores de un call center en la ciudad de Medellín y por lo cual se presenta la rotación de personal en estos, iniciando con una encuesta sociodemográfica para caracterizar la población que vamos a estudiar, luego por medio de la observación reconoceremos cuales son las condiciones laborales en las que se encuentran los trabajadores, después realizaremos la investigación bibliográfica de los modelos de gestión de calidad que han sido exitosos en diferentes organizaciones, para proceder a diseñar las pautas del modelo que cubra las necesidades de la empresa y los empleados.

### **3.4 Diseño**

El diseño de esta investigación es no experimental es decir no manipula las variables como dice (Velázquez, 2018): Es el tipo de investigación que no tiene una variable independiente, el investigador no la modifica solo toma la información del entorno.

En la empresa ak en las áreas vinculadas al call center los datos se obtienen directamente de los empleados por lo cual no son modificables por el investigador.

### **3.5 Alcance**

Este estudio es correlacional debido que se tienen diferentes variables que intervienen en la investigación que se quiere realizar, según (Arias, 2021): Esta trata de descubrir como una variable afecta a la otra, teniendo clara la correlación, la variación y si se presenta algún tipo de regresión lineal o múltiple.

En esta investigación se evaluará la relación entre la rotación de personal en la empresa Ak y los factores que influyen en esta, además del costo que genera para la empresa esta rotación.

### **3.6 Población.**

La población con la cual se va a realizar el estudio son 180 trabajadores de un call center en la ciudad de Medellín en el año 2021, que se encuentran trabajando en diferentes procesos dentro de la empresa: A) Servicio al cliente B) Recaudo de cartera C) Análisis y otorgación de cupos para crédito.

#### **3.6.1 Características del grupo de estudio**

- Trabajadores sector telemarketing
- Vinculados con la empresa por medio de un contrato de trabajo
- Ejecutan las tareas relacionadas con call center dentro de la compañía

#### **3.6.2 Criterios de exclusión y/o inclusión**

- Trabajadores que lleven entre 1 y 2 años vinculados con la empresa

### 3.7 Tamaño de muestra.

Los trabajadores que tienen entre 1 y 2 años vinculados a la empresa son 50 de 180 en total que se encuentra en el call center, las encuestas se realizan a 45 personas según el cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra: Muestreo probabilístico con tamaño de muestra conocida según criterio definido.

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

#### **Figura 1**

*Tamaño de la muestra*



The image shows a web-based calculator titled "Calcula el tamaño de la muestra". It features three input fields: "Tamaño de la población" with the value 50, "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu set to 95, and "Margen de error (%)" with the value 5. Below these fields, the calculated "Tamaño de la muestra" is displayed in a large green font as 45.

Input	Value
Tamaño de la población	50
Nivel de confianza (%)	95
Margen de error (%)	5
Tamaño de la muestra (Resultado)	45

Figura 1. Esta es la muestra que se tomara de la población para realizar la encuesta sociodemográfica.

### 3.8 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Los instrumentos que se van a utilizar en el trabajo son una encuesta a los colaboradores del call center para conocerlos socio demográficamente, también se realizara una entrevista a 1 de los lideres de personal para que nos permita saber cuáles son las políticas que se tienen dentro de las diferentes áreas con estos 2 instrumentos se espera tener bases para diseñar el modelo de calidad adaptado a las necesidades de la empresa y los trabajadores.

## Entrevista

1. ¿Desde cuándo desempeña su labor como Líder del grupo de call center de AK y cuantas personas tiene a su cargo?
2. ¿Cómo se realiza la medición de metas al personal?
3. ¿Se realizan seguimientos a las metas designadas al personal, cada cuanto tiempo y de qué manera?
4. ¿En qué consiste el plan de acompañamiento?
5. ¿Qué sucede si la persona a la que se le realiza acompañamiento no mejora sus indicadores?
6. ¿Qué turnos se manejan en el call center, y como es su distribución?
7. ¿Cómo se miden los tiempos de almuerzo y pausas activas del personal?
8. ¿Cuál es el salario del personal en el call center es igual para todos o depende del área en la que trabajen?
9. ¿Considera que dentro del call center se maneja presión sobre el personal para cumplir con los indicadores?
10. ¿Considera que dentro del call center hay buen ambiente laboral entre el personal y los líderes?

## Encuesta

1. ¿En qué sección del call center trabajas o trabajaste?
2. ¿Consideras que hay un buen ambiente laboral en el área con tus compañeros de trabajo?
3. ¿Consideras que hay una buena relación laboral con tus líderes?
4. ¿Consideras que la capacitación que brindan en el call center es acorde al cargo laboral?
5. ¿Cuál es tu edad?
6. ¿Con quién vives?
7. ¿Cuál es el estrato social de tu vivienda?
8. ¿Cuál es tu grado de escolaridad?
9. Escoge una meta a corto plazo
10. ¿Te sientes motivado en tu cargo laboral?
11. ¿Consideras que en tu empresa tienes oportunidad de crecimiento laboral?
12. ¿Consideras que los turnos laborales son buenos comparados con el salario?
13. ¿Tus líderes de área generan presión o estrés en tu jornada laboral?
14. ¿Consideras que las condiciones salariales son apropiadas para tu puesto?
15. ¿Recomendarías a otra persona para trabajar en la empresa en el puesto que desempeñas?
16. ¿Realizas tu trabajo por gusto o por necesidad?
17. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo?
18. ¿a largo plazo te visualizas trabajando en la misma empresa, con las condiciones laborales que te ofrecen?
19. ¿Cuál sería el motivo por el que renunciarías a tu puesto en el call center?

### **3.9 Análisis y tratamientos de datos.**

El tratamiento se realiza de manera confidencial solo para fines educativos y se da a conocer previamente cual es el objetivo de los datos utilizados. La encuesta se analizará por medio de los formularios de Google, esta herramienta permite tener gráficos y los resultados de cada pregunta de manera consolidada. La entrevista se realizará por medio escrito al líder se le envían las preguntas y el brinda las respuestas de la misma manera.



## Capítulo 4

### 4 Resultados y discusiones

#### 4.1 Objetivo 1

Según la encuesta realizada a 45 personas que laboran en el call center, se puede evidenciar que los principales factores por los cuales las personas renuncian en el área del call center, se debe a la falta de buenas relaciones con su líder inmediato, debido al estrés y presión que este ejerce en el tele operador, a estos factores también se suma la falta de motivación por parte de la empresa, la cual afecta de tal manera al tele operador que no recomienda a ninguna persona para que trabaje en esta área.

Hallazgos generados a partir de la aplicación del diseño metodológico, de acuerdo con los objetivos de la investigación y el marco referencial. Corresponden a datos u observaciones verificables.

##### 4.1.1 Encuesta

#### Figura 2

Área del call center donde se trabaja

¿ En que sección del call center trabajas o trabajaste?  
45 respuestas

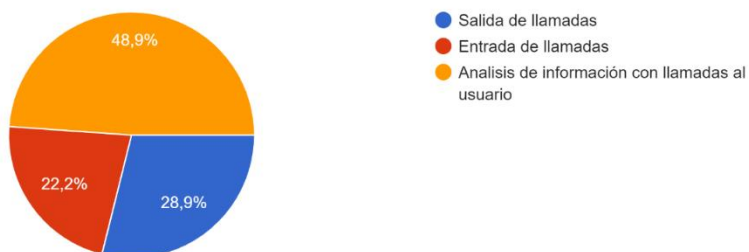


Figura 2. En esta se puede evidenciar que de la encuesta realizada a 45 personas que trabajan o trabajaron en un call center el 48.9%, trabajo en el área de análisis de información con llamadas al usuario.

### **Figura 3**

*Ambiente laboral en el área de trabajo*

¿ Consideras que hay un buen ambiente laboral en el área con tus compañeros de trabajo?  
45 respuestas

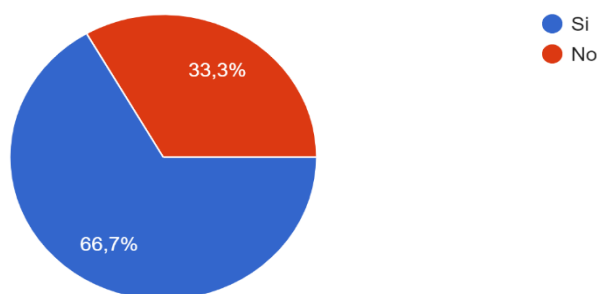


Figura 3. Según la encuesta realizada el 66.7%, considera que en el call center existe un buen ambiente laboral

### **Figura 4**

*Relación laboral con el líder*

¿ Consideras que hay una buena relación laboral con tus lideres?

44 respuestas

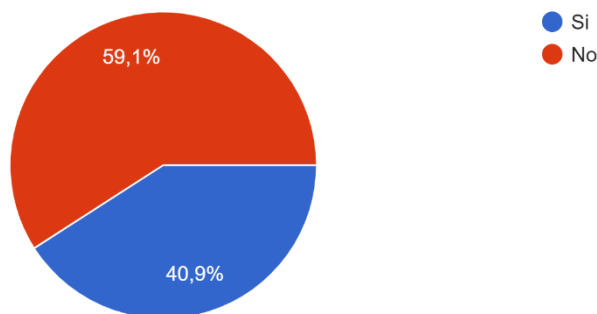


Figura 4. En esta figura se puede evidenciar que según la encuesta el 59.1% de los empleados consideran que no existe una buena relación laboral con su líder.

### **Figura 5**

*Capacitación brindada en el call center*

¿Consideras que la capacitación que brindan en el call center es acorde al cargo laboral?

44 respuestas

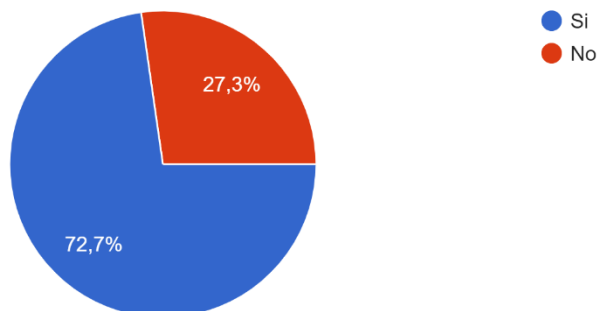


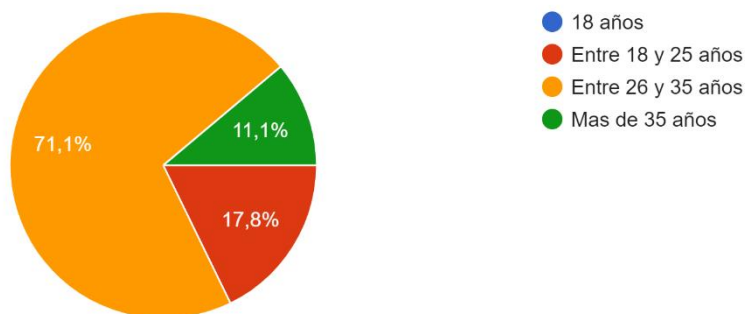
Figura 5. Se puede evidenciar que las personas encuestadas consideran que las capacitaciones que se brindan para realizar la función de teleoperador en un call center son las adecuadas para el cargo que se va a desempeñar.

### **Figura 6**

*Edad del encuestado*

¿Cuál es tu edad?

45 respuestas



### Figura 7

*Información de con quien vive el encuestado*

¿ Con quien vives?

45 respuestas

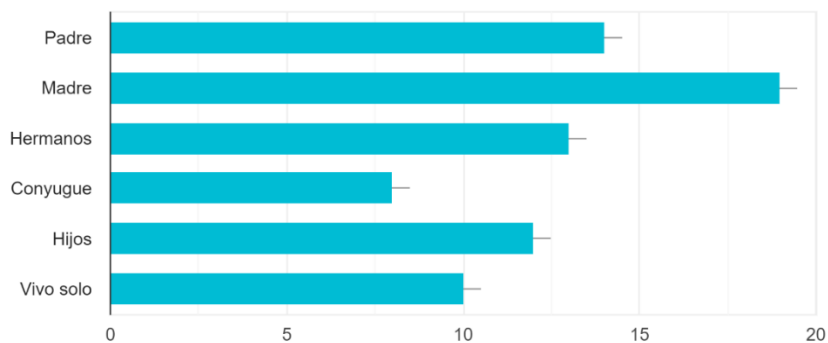


Figura 7. Según la encuesta realizada el 71.1% de las personas encuestadas que están en un rango de edad entre los 26 y 35 años viven con su madre.

### Figura 8

*Estrato social del encuestado*

¿ Cual es el estrato social de tu vivienda?

45 respuestas

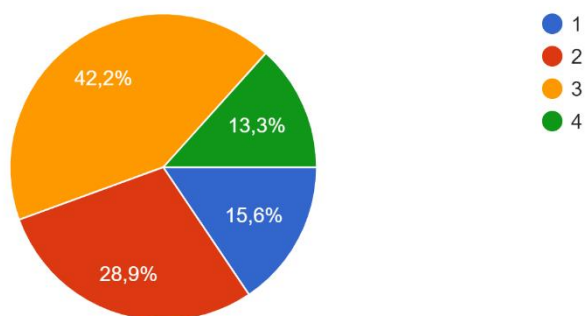


Figura 8. Entre los encuestados, el estrato social 3 es el que predomina, con un porcentaje del 42,2%.

### Figura 9

*Grado de escolaridad del encuestado*

¿ Cual es tu grado de escolaridad?

45 respuestas

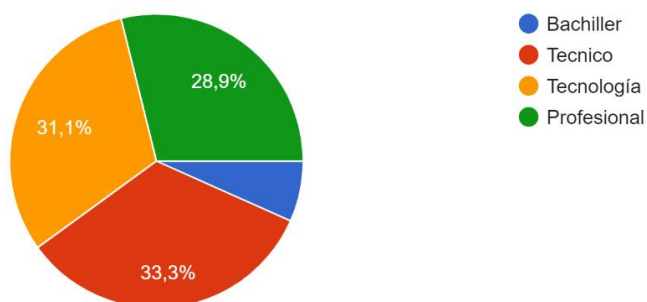


Figura 9. En este resultado se puede evidenciar que la mayoría de encuestados tienen como mínimo un estudio superior, lo cual nos indica que el grado de escolaridad del 33.3% equivale a una técnica.

**Figura 10**  
*Meta a corto plazo del encuestado*

Escoge una meta a corto plazo  
45 respuestas

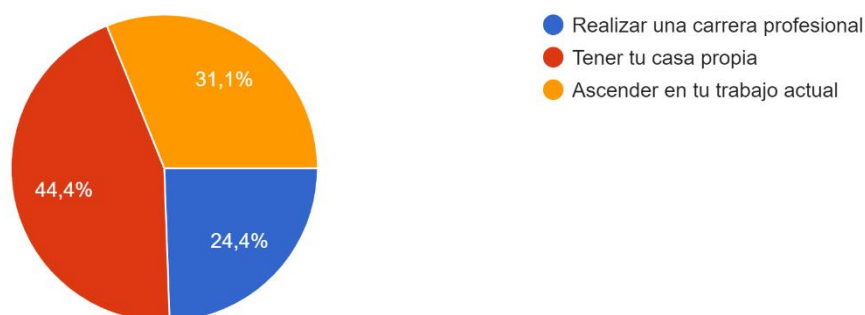


Figura 10. Según los encuestados la meta que tienen a corto plazo, es conseguir su vivienda propia, lo cual de las 45 personas encuestadas el 44.4% tienen este propósito como meta principal.

**Figura 11**  
*Motivación en el cargo desempeñado*

¿Te sientes motivado en tu cargo laboral?  
45 respuestas

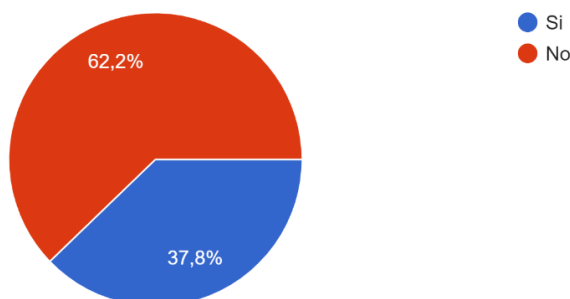


Figura 11. En este resultado se puede evidenciar que el 62.2%, consideran que no se sienten motivados por parte de la empresa para desempeñar sus labores.

**Figura 12***Oportunidades de crecimiento en la empresa*

¿Consideras que en tu empresa tienes oportunidad de crecimiento laboral?

45 respuestas

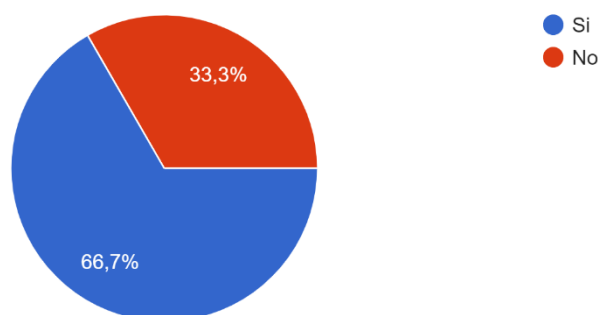


Figura 12. Según los encuestados a pesar de que no haya mucha motivación a la hora de realizar sus labores, el 66.7% considera que pueden tener crecimiento laboral.

**Figura 13***Relación horario laboral vs salario*

¿ Consideras que los turnos laborales son buenos comparados con el salario ?

44 respuestas

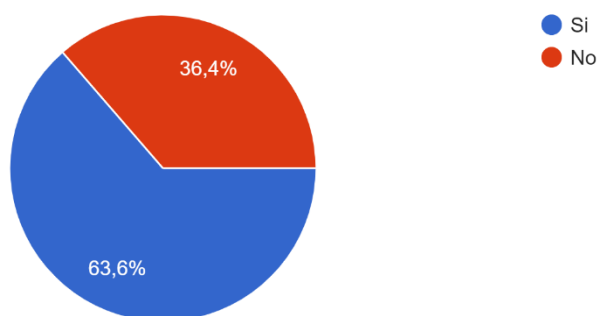


Figura 13. Se puede evidenciar que para los encuestados el salario esta de acorde a la jornada laboral en la cual trabajan.

**Figura 14**

### Cumplimiento de metas

¿ Tus líderes de área generan presión o estrés en tu jornada laboral?  
43 respuestas

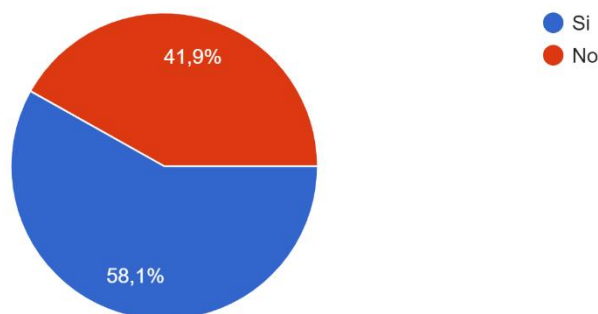


Figura 14. En este resultado podemos evidenciar que el 58.1%, están de acuerdo en que el líder de área ejerce presión o estrés a la hora de que el empleado realiza sus funciones.

### Figura 15

#### Condiciones laborales vs funciones realizadas

¿ Consideras que las condiciones salariales son apropiadas para tu puesto?  
41 respuestas

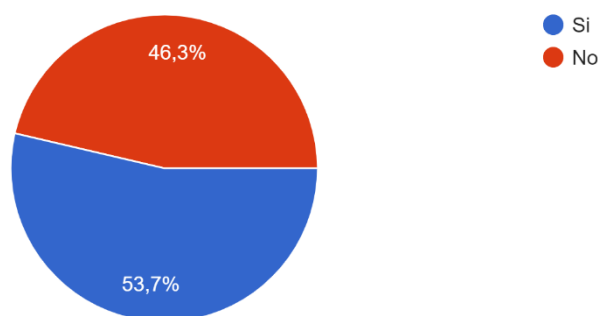


Figura 15. Según los encuestados el tema de salario no afecta el desempeño en sus labores, ya que el 53.7% están de acuerdo en el salario que ganan por desempeñar el cargo de teleoperador.

### Figura 16

#### Recomendación para trabajar en la empresa donde se realizó la encuesta



¿ Recomendarías a otra persona para trabajar en la empresa en el puesto que desempeñas?  
42 respuestas

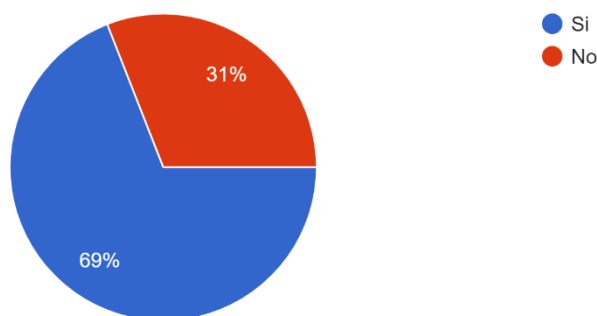


Figura 16. En este resultado se puede verificar que el 69% de los encuestados recomendarían a otras personas para que trabajaran en el área que ellos se desempeñan.

### **Figura 17**

*Porque motivo realiza el trabajo*

¿ Realizas tu trabajo por gusto o por necesidad?  
43 respuestas

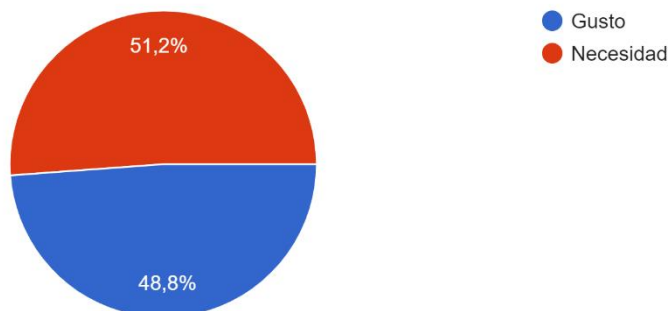


Figura 17. El 51,2% de las 45 personas encuestadas dejan claridad de que la labor que desempeñan como teleoperadores la realizan por necesidad y no por gusto.

### **Figura 18**

*Factores que afectan las funciones laborales*

¿ Que es lo que menos te gusta de tu trabajo?

45 respuestas

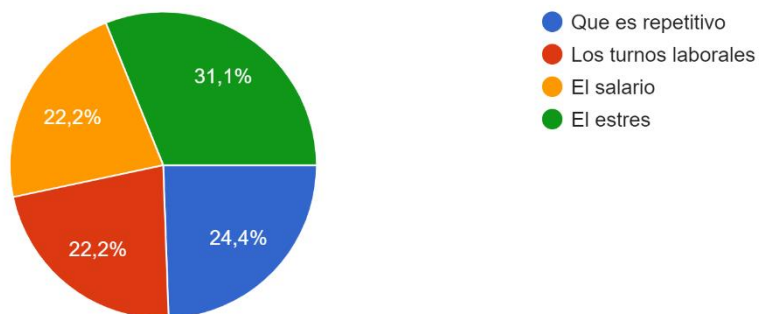


Figura 18. Según las personas encuestados el 31.1% expresa que el principal factor que no les gusta es el estrés que se maneja a la hora de desempeñar sus funciones como teleoperador.

### Figura 19

*Continuidad en el cargo del call center*

¿ a largo plazo te visualizas trabajando en la misma empresa, con las condiciones laborales que te ofrecen?

45 respuestas

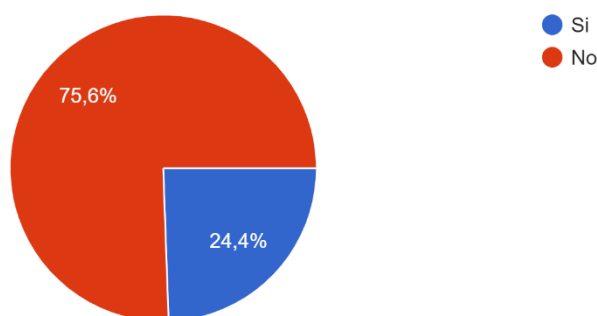


Figura 19. Según estos resultados se puede evidenciar que el 75.6% no volverían a trabajar en la misma empresa, ya que esta no les ofrece buenas condiciones de trabajo.

### Figura 20

### *Motivos de renuncia al call center*

¿ Cual seria el motivo por el que renunciarías a tu puesto en el call center?

45 respuestas

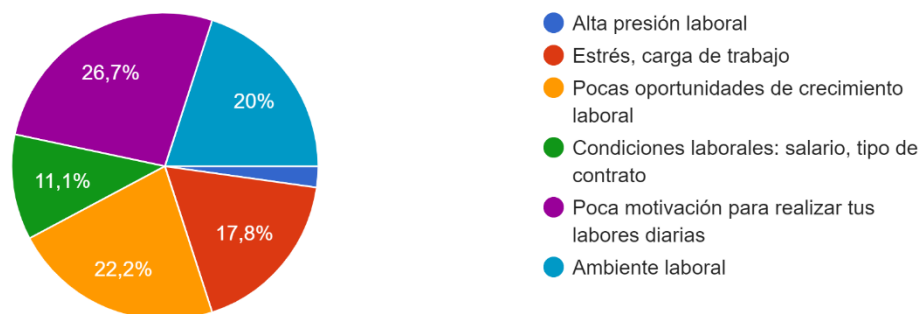


Figura 20. Según la encuesta realizada el 26.7% de las personas manifiestan, que el principal motivo por el cual renunciarían al trabajo en un call center es por la poca motivación que tienen para realizar sus labores diarias

## 4.2 Objetivo 2

Para este objetivo se planifico una visita a las instalaciones del call center con el fin de observar las condiciones laborales, por la pandemia no fue posible realizar esta visita, porque el personal se encuentra en trabajo desde casa, en esta modalidad la empresa no adecua los puestos de trabajo, se envían los equipos de cómputo y el trabajador es quien organiza su puesto de trabajo con los recursos que tenga, no se consideró viable realizar esta observación, se realiza la segunda parte que es la entrevista a uno de los líderes del call center.

### 4.2.1 Entrevista

1. ¿Desde cuándo desempeña su labor como Líder del grupo de call center de Ak y cuantas personas tiene a su cargo?

Me desempeño como Líder del proceso desde el año 2017, actualmente el equipo de trabajo está conformado por:

- 50 analistas de crédito.
- 70 auxiliares cartera.
- 20 asesores de servicio al cliente.

2. ¿Cómo se realiza la medición de metas al personal?

La medición de metas es diferente para cada uno de los procesos:

- En el área de créditos se mide por la cantidad de solicitudes de crédito que gestiona un analista.
- En el área de cartera se mide por la cantidad de dinero recaudado en la gestión de cobro por parte del auxiliar.
- En el área de servicio al cliente se mide por la cantidad de llamadas atendidas y las soluciones a los requerimientos de los clientes.

3. ¿Se realizan seguimientos a las metas designadas al personal, cada cuanto tiempo y de qué manera?

El seguimiento se realiza de manera semanal en cada uno de los procesos, con un informe de indicadores para cada proceso que son compartidos con el personal por lo diferentes medios de comunicación que se tienen en el área, luego se realizan reuniones con el personal que se

encuentra por debajo de estos y se inicia un plan de acompañamiento para que al finalizar el mes el 80% del personal este cumpliendo con los indicadores.

4. ¿En qué consiste el plan de acompañamiento?

Consiste básicamente en escucha de llamadas, validación de tiempos muertos, seguimiento a la hora de salida y entrada, agilidad con los aplicativos, recomendaciones en las llamadas para tener un mejor servicio.

5. ¿Qué sucede si la persona a la que se le realiza acompañamiento no mejora sus indicadores?

Se empieza un proceso disciplinario que se tiene estipulado como:

- Realimentación verbal
- Realimentación por escrito
- Notificación de falta

Si la persona no muestra mejora en sus indicadores a pesar del proceso de acompañamiento se envía a gestión humana para terminar contrato por no cumplir con las metas establecidas.

6. ¿Qué turnos se manejan en el call center, y como es su distribución?

En el call center se manejan diferentes turnos según el área donde se encuentren ubicados y su distribución se realiza dependiendo de la necesidad:

- Cartera: Se maneja turno lunes – viernes de 8:00 am a 7:00pm y sábados de 8:00 am a 1:00pm, la rotación de los turnos se hace de manera quincenal y se trabaja cada día 8 horas y media.
- Créditos: Se maneja turno de Domingo a Domingo de 7:00 am a 9:00 pm, la rotación se realiza de manera semanal con 1 día compensatorio a la semana, se trabaja cada día 8 horas.
- Servicio al cliente: Se maneja turno de Domingo a Domingo de 9:00 am a 8:00 pm, la rotación se realiza de manera semanal con 1 día compensatorio a la semana, se trabaja cada día 8 horas.

7. ¿Cómo se miden los tiempos de almuerzo y pausas activas del personal?

Los tiempos de pausa activas se miden por medio de un informe que se descarga diariamente el personal tiene 40 minutos de pausas activas y no debe sobrepasar ese tiempo, lo mismo con el tiempo de almuerzo que son 30 minutos cada día, cuando lo sobrepasan se inicia proceso disciplinario, Realimentación verbal

- Realimentación verbal
- Realimentación por escrito
- Notificación de falta

8. ¿Cuál es el salario del personal en el call center es igual para todos o depende del área en la que trabajen?

El valor por políticas de la empresa no lo puedo suministrar, pero es diferente para cada área y también tienen variables diferentes.

9. ¿Considera que dentro del call center se maneja presión sobre el personal para cumplir con los indicadores?

Si se genera presión, pero también se genera acompañamiento para que se cumplan con los indicadores.

10. ¿Considera que dentro del call center hay buen ambiente laboral entre el personal y los líderes?

Entre los colaboradores se maneja un buen ambiente laboral, pero con los líderes se maneja una relación tensa por el seguimiento y la exigencia de cumplir las metas.

En esta entrevista se puede identificar el seguimiento que se realiza al proceso del personal del call center, los horarios que se manejan y su distribución y las relaciones interpersonales que se manejan. Con base en estos resultados se procede a crear la matriz de priorización para analizar cuales son las pautas para realizar el diseño para el mejoramiento de la calidad en el call center.

### 4.3 Objetivo 3

Se realiza la matriz de priorización para determinar la importancia de los diferentes factores que conllevan a la renuncia del personal, comparándolo con los requerimientos que tiene la empresa y su cumplimiento de metas.

Para esto se toman en cuenta 5 criterios que arroja la encuesta realizada a los empleados sobre la pregunta porque renunciaría a su puesto en el call center, a estos se le da un valor ponderado según su importancia, y se asigna un puntaje de 1 a 5 siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

Motivación	30%
Oportunidades de crecimiento	25%
Ambiente laboral	20%
Estrés	15%
Condiciones laborales	10%

#### 4.3.1 Matriz de priorización:

##### **Figura 21**

*Matriz de priorización*

Empleado Empresa	Motivación			Oportunidades de crecimiento			Ambiente laboral			Estrés			Condiciones laborales	
	Peso	Total	Peso	Total	Peso	Total	Peso	Total	Peso	Total	Peso	Total	Peso	
Medición Metas	5	35%	1.75	4	25%	1	2	20%	0.4	3	15%	0.45	1	10%
Seguimiento al personal	1	35%	0.35	4	25%	1	3	20%	0.6	5	15%	0.75	1	10%
Relaciones interpersonales	4	35%	1.4	2	25%	0.5	5	20%	1	3	15%	0.45	1	10%

Figura 21. Matriz basada en los resultados de la entrevista y las encuestas.

Según los resultados de la matriz, el diseño de un plan de mejoramiento de la calidad para el personal debe estar enfocado hacia la motivación y la medición de las metas.



#### 4.4 Objetivo 4

Luego de la información recolectada y de realizar la matriz de priorización se identifican las debilidades y oportunidades que se tienen en las diferentes áreas de call center.

**Figura 22**  
*Matriz dofa*

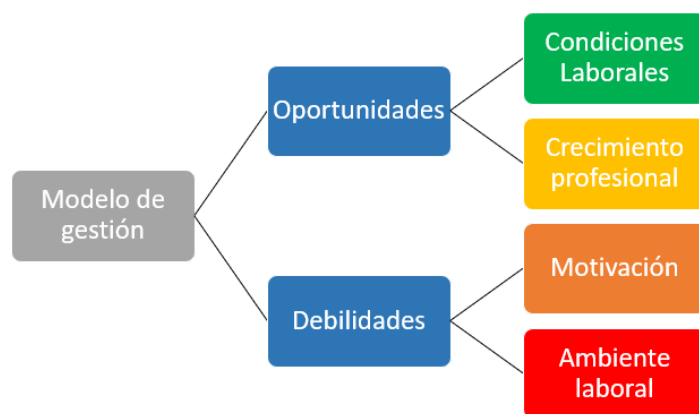


Figura 22. Esta matriz nos permite identificar las oportunidades y debilidades que se tienen dentro del call center.

Con esta identificación se procede a recomendar cuales pueden ser las pautas que se utilicen para el diseño del plan de mejoramiento del talento humano.

**Figura 23**  
*Pautas para el diseño de gestión de calidad*



Figura 23. Pautas para diseñar el plan de mejoramiento de la calidad para el personal de call center.

## Capítulo 5

### 5 Conclusiones

La rotación de personal es un indicador que afecta toda la organización, porque conlleva gastos que afectan el flujo de caja, por lo cual es importante identificar las oportunidades de mejora que se puedan implementar para optimizar los recursos.

Dar a conocer a los empleados el plan estratégico de la empresa: Misión, Visión, Objetivos y Valores corporativos desde el momento en que se ingresa a la empresa puede ayudar a que se cree un sentido de pertenencia y una cultura organizacional que ayude a disminuir la rotación del personal en el call center.

La industria de los BPO viene en proceso de crecimiento, pero se debe trabajar en la retención del personal, debido a que los factores de motivación se ven afectados por la carga laboral que genera para cumplir con las metas establecidas. Esto se puede trabajar con incentivos económicos, de tiempo, de crecimiento profesional, un buen clima laboral para que el empleado sienta que no se le exige, sino que también se tienen cuenta sus necesidades y aspiraciones.

La relación de los resultados obtenidos con la pregunta problematizadora ¿el diseño de un plan de gestión de calidad para el talento humano en un call center de la ciudad de Medellín permite minimizar la rotación de personal y potenciar otros aspectos al interior de la empresa? Permite identificar las falencias que se tienen dentro de las diferentes áreas y desarrollar unas pautas para el diseño del plan de mejoramiento, se considera que al aplicarlas la rotación del personal puede disminuir porque se tiene en cuenta diferentes aspectos que mejoren las condiciones laborales actuales, aumenten la motivación y lleven al empleado a explotar su potencial tanto personal como profesional.

Como administradores de empresas siempre debemos velar por el bienestar de los empleados, minimizar los costos que acarrea la rotación de personal y que se pueden evitar con una buena planeación y una correcta ejecución un plan de mejoramiento continuo. Con la recomendaciones dadas si la empresa aplica estas pautas para mejorar la calidad laboral dentro de call center, puede obtener resultados favorables a mediano y largo plazo que le permita brindar una estabilidad laboral, crear sentido de pertenencia en sus empleados, motivar la realización de las laborales diarias, lo que incrementa su productividad y hace que sus proceso sean mas efectivos.

## 6 Referencias

- Call center. (2020, 26 junio). Enciclopedia Económica.  
<https://enciclopediaeconomica.com/call-center/>
- Uchua. (2015). Definición de Teleoperador. Definición ABC.  
<https://www.definicionabc.com/negocios/tele-operador.php>
- Rotación de personal: qué es, tipos, y cómo se estudia  
2021EspañolO.C. Mimenza, O. Castellero MimenzaPsicología y Mente
- virginiaeude2018 - EUDE Business School. (2019, 13 agosto). Noticia de EUDE Business School para la fecha 20/04/2018. Eude Business School.  
<https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/>
- Jiménez, M. B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. <http://scielo.isciii.es/>.  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2011000500002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002)
- Oacar Perez (2019). Como es la evolucion en la gestión del talent humano  
[https://blog.peoplenext.com.mx/Cómo es la evolución en la Gestión del Talento Humano \(peoplenext.com.mx\)](https://blog.peoplenext.com.mx/Cómo es la evolución en la Gestión del Talento Humano (peoplenext.com.mx))
- Mulder, P (2017). Teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo  
<https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/>
- Y. hernandez G. hernandez A. mendianta. (2013, diciembre). modelo de rotación de personal y practicas organizacionales. <https://core.ac.uk/download/pdf/38816734.pdf>
- Burgos, L. J. J. (2018, 16 julio). Gestión de talento humano en relación con el ausentismo y rotación. ww.eumed.net.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/ausentismo-rotacion-personal.html>
- García, A. M. R. V. (2020, 3 agosto). Causas e impacto de la rotación de personal en una campaña de Teleperformance. <Http://Repository.Unipiloto.Edu.Co/>.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8144>

- López, R. M. D. (2020, 22 abril). Modelo predictivo para identificar factores que influyen en la rotación del personal en una organización del sector business process outsourcing (bpo) en medellín. Repositorio.Unal.Edu.Co. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77442>
- Castillo, M. G. G. (2021, 9 abril). La rotación de personal en una plataforma de un call center en el Cercado de Lima durante el primer semestre del 2019. Repositorio.Upn.Edu.Pe. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25472>
- Agudelo, C. A. M. (2016). LA GESTIÓN HUMANA: UN SOCIO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. www.redalyc.org. [https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357943291005/html/index.html#redalyc\\_357943291005\\_ref16](https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357943291005/html/index.html#redalyc_357943291005_ref16)
- Velázquez, A. (2018, 6 noviembre). ¿Qué es la investigación no experimental? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-no-experimental/#:%7E:text=La%20investigaci%C3%B3n%20no%20experimental%20es,analiza%20para%20para%20obtener%20informaci%C3%B3n.>
- METODOLOGIA CUANTITATIVA. (s. f.). <http://www.ujaen.es/>. Recuperado 2021, de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuanti.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html)
- Arias, E. R. (2021, 5 marzo). Investigación correlacional. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- Almeda, C. (2017, 19 junio). La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. TALENT CLUE. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Navarro, Y. (2021, 27 octubre). *¿Qué métodos de recolección de información existen?* Kizeo Forms. Recuperado 21 de octubre de 2021, de <https://www.kizeo-forms.com/es/que-metodos-de-recoleccion-de-informacion-existen/>

- Cerem Business School. (2018, 29 agosto). *Matriz de priorización, un sistema de toma de decisiones útiles*. CEREM. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.cerembs.co/blog/que-es-y-como-hacer-una-matriz-de-priorizacion>