

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Aspectos que influyen en el propósito del modelo motivacional en call centers
en Barranquilla-Colombia

Autor
Camilo Andrés Villanueva Esquivel

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
Julio, 2024

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Aspectos que Influyen en el Propósito del Modelo Motivacional en Call Centers
en Barranquilla-Colombia

Autor
Camilo Andrés Villanueva Esquivel

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora
Ing. Ana Mercedes Fraile Benítez
Mg Dirección y Administración de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
Julio, 2024

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Dedicatoria

A mi madre, por acompañarme en este y cada momento de mi vida;
han sido días difíciles a nivel personal para mí,
pero Dios siempre nos enseña que hay otro motivo para seguir.
Y tú eres uno de ellos.

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Contenido

Lista de Figuras.....	7
Lista de Anexos.....	8
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Planteamiento del Problema	13
1.1. Descripción del Problema	15
1.2 La Pregunta de Investigación	17
1.3 Objetivos de la Investigación	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Justificación de la Investigación	18
1.4.1 Delimitación del Estudio Temporal	20

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

1.4.2	Delimitación del Estudio Espacial	20
2.	Marco de Referencia.....	21
2.1	Marco de Antecedentes	22
2.2	Marco Teórico	25
2.2.1	Satisfacción Laboral	25
2.2.2	Aspectos de la Satisfacción Laboral	26
2.3.	Bases Teóricas.....	26
2.4.	Marco Normativo	28
3.	Metodología.....	30
3.1	Enfoque y Alcance de la Investigación	31
3.2	Población y Muestra.....	32
3.2.1	Definición de la Población	32
3.2.2	Cálculo y Selección de la Muestra	32
3.3	Instrumento(s)	33
3.4	Descripción de Procedimientos	33
3.5	Análisis de Información	34
3.5.1	Categorías de Recolecciones de Datos	35
4.	Codificación de Datos.....	42
4.1	Ventajas de JASP en el Diseño Metodológico de la Investigación.....	42
4.2	Hallazgos en la Codificación de Datos	43

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

4.3 Aplicación Práctica en la Investigación	43
4.4 Interpretación y Reporte.....	44
4.5 Consideraciones Éticas.....	45
4.5.1 Análisis de Consideraciones Éticas	45
5. Resultados	48
5.1 Descripción de Aspectos del Modelo Motivacional en Call Centers.....	48
5.1.1 Clasificación Socio Demográficamente a los Empleados que Trabajan en los Centros de Llamadas de Barranquilla.....	51
5.1.2 Describir los Principales Aspectos que Contribuyen al Retiro y la Rotación del Personal en los Centros de Llamadas de Barranquilla	58
5.1.3 Aspectos que Contribuyen al Retiro y la Rotación del Personal en los Centros de Llamadas de Barranquilla Basados en la Narrativa Anterior	¡Error! Marcador no definido.
5.1.4 Aspectos Socio-Demográficos que Influyen en el Abandono e Índice de Rotación en los Centros de Llamadas en Barranquilla.....	¡Error! Marcador no definido.
6. Conclusiones	67
7. Referencias.....	71
8. Anexos	74

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Gráfica de estratificación social.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 2. Gráfica del tiempo de vinculación de los miembros del equipo.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 3. Gráfica del nivel de estudio de los miembros del equipo de Call Centers.....</i>	<i>56</i>

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Lista de Anexos

Anexo 1. <i>Encuesta sobre el ambiente laboral en los centros de llamada de Barranquilla</i>	74
--	----

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Resumen

El objetivo principal en esta investigación se podría considerar examinar los aspectos que influyen en el retiro y rotación del personal en los centros de llamadas (Call Centers) ubicados en la ciudad de Barranquilla. Para poder desarrollar el estudio, se empleó una metodología cualitativa, utilizando un cuestionario el cual evalúa las diversas dimensiones del retiro y la rotación del personal en las compañías de llamadas. A partir de los resultados obtenidos, se pudo identificar la relación entre los diferentes elementos y aspectos tales como el puesto de trabajo, la edad del colaborador y el tiempo de servicio, con las diferentes dimensiones de la rotación en los centros de llamadas de la ciudad.

Dentro de las conclusiones más destacadas de este estudio se considera la importancia de promover un alto nivel de compromiso y una cultura organizacional sólida para reducir las tasas de rotación y retiro en estas organizaciones que enfrentan este problema de manera significativa.

Palabras clave: Rotación, retiro, call center, cultura organizacional, atención y servicio al cliente.

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL PROPÓSITO DEL MODELO MOTIVACIONAL EN CALL CENTERS EN BARRANQUILLA-COLOMBIA

Abstract

The main objective of this research could be considered to examine the factors influencing the decline and turnover of personnel in call centers located in the city of Barranquilla. To develop the study, a qualitative methodology was employed, using a questionnaire which evaluates the various dimensions of personnel decline and turnover in call center companies. Based on the results obtained, it was possible to identify the relationship between different elements and factors such as the job position, the age of the employee, and the length of service, with the different dimensions of turnover in the call centers in the city.

Among the most notable conclusions of this study is the importance of promoting a high level of commitment and a strong organizational culture to reduce turnover and decline rates in these organizations facing this issue significantly.

Keywords: Turnover, decline, call center, organization culture, customer service and attention

Introducción

En la actualidad, en específico en el campo laboral, los centros de llamadas o call centers juegan un papel fundamental en la prestación de servicios de atención al cliente y soporte técnico en todo el mundo. Dentro de los desafíos de este oficio está la alta tasa de retiros y rotación de personal que labora en ellos. Este fenómeno afecta la eficiencia operativa y la calidad del servicio, además que incrementa los costos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores. Entrando al contexto de Barranquilla, una ciudad que se considera en constante crecimiento y con un mercado laboral dinámico, entender los aspectos que contribuyen a este problema es fundamental para diseñar estrategias efectivas que mitiguen su impacto.

El objetivo principal de esta investigación es analizar los aspectos que influyen en el retiro y la rotación del personal en los centros de llamadas de Barranquilla. Durante el desarrollo de este estudio, se exploran distintas variables como el puesto de trabajo, la edad de los colaboradores y su tiempo de servicio, con el fin de determinar cómo estas dimensiones afectan las tasas de rotación. Se considera llevar a cabo el análisis mediante una metodología cualitativa, utilizando un cuestionario estructurado que permitirá obtener datos relevantes para identificar patrones y relaciones significativas.

El retiro y la rotación de personal son fenómenos complejos que pueden ser influenciados por una variedad de aspectos, tanto internos como externos a la organización. Aspectos internos pueden incluir la cultura organizacional, las condiciones laborales, el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados. Dentro de los aspectos externos se pueden abarcar las condiciones del mercado laboral y las oportunidades de empleo en otras industrias. En el caso específico de

los call centers, donde suelen ser ambientes laborales intensivos y demandantes, estos aspectos pueden tener un impacto aún mayor.

Los resultados de esta investigación no solo contribuirán a un entendimiento más profundo de las dinámicas de rotación del personal en los call centers de Barranquilla, sino que también ofrecerán puntos de inflexión valiosos para los gestores de talento humano y los líderes organizacionales de cada compañía. Una vez identificados los aspectos que influyen en estos fenómenos, se podrán diseñar a partir de los resultados estrategias más efectivas para mejorar la retención de empleados y reducir las tasas de retiros. Cada una de las estrategias pueden incluir el desarrollo de programas de bienestar laboral, la implementación de políticas de flexibilidad laboral, y la creación de un entorno de trabajo más inclusivo y motivador.

Como medida importante, se podrá destacar que la problemática del retiro y la rotación de personal no es exclusiva de los call centers, porque también afecta a diversas industrias a nivel mundial. Sin embargo, se puede considerar que la alta competitividad y la naturaleza de los servicios prestados por los call centers, hacen que este sea un sector vulnerable a estos desafíos. Es por esto que la relevancia del presente estudio radica en su potencial para generar conocimiento aplicable no solo a nivel local, sino también a nivel global; proporcionando un modelo que otras organizaciones en diferentes contextos puedan seguir.

Abordar el retiro y la rotación de personal en los call centers de Barranquilla es un paso crucial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en dichas compañías. A partir de un análisis a detalle y una comprensión profunda de los aspectos que influyen en estos fenómenos, la presente investigación busca ofrecer soluciones prácticas y sostenibles que beneficien tanto a los empleados como a las organizaciones. La implementación de estas

soluciones contribuirá no solo a la estabilidad y el crecimiento de los call centers en Barranquilla, sino también al bienestar general de su personal de talento humano.

1. Planteamiento del Problema

Dentro del ambiente empresarial actual, las organizaciones dirigen su fuerza a garantizar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes, buscando a partir de esto no solo el liderazgo y posicionamiento en el mercado, sino también la satisfacción de sus consumidores. Se considera que este aspecto resulta fundamental para cualquier organización prestadora de servicios, debido a que el rendimiento laboral emerge como el aspecto primordial para alcanzar dicho objetivo. Las organizaciones han comprendido que solo proporcionando un servicio de calidad excepcional se puede conquistar ese nivel de satisfacción, buscando así obtener una posición sólida que se convierta en la base fundamental para su crecimiento y fortalecimiento en el mercado (García, Durán, Parra, & Márceles, 2017).

La calidad del servicio en las organizaciones se centra en poder guiar a los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades y facilitarles el cumplimiento de sus expectativas con el servicio y a nivel personal. La atención brindada al cliente se recomienda que debe ser eficiente y personalizada. Por lo tanto, es necesario optimizar los recursos empresariales para de esta forma alcanzar las metas y objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente. El enfoque mencionado responde a un proceso de globalización y competitividad económica que obliga a las empresas a diferenciarse de otras de la misma naturaleza.

A medida que las organizaciones enfrentan las nuevas exigencias del mercado global, el avance y la implementación de nuevas tecnologías necesitan de una mayor disponibilidad de un talento humano calificado y accesible en consideración de momentos y lugares específicos.

Adicionalmente a esto, el talento humano desempeña un rol crucial en el cumplimiento de los objetivos planteados por los líderes de cada organización, requiriendo una planificación equilibrada que considere tener en cuenta los recursos necesarios y disponibles para la compañía. Dentro de estos recursos se incluyen los humanos, tecnológicos y áreas de trabajo. De esta forma, se busca satisfacer las necesidades de los empleados, lo cual debería traducirse en un servicio óptimo al cliente (Chiavenato, 2011).

Teniendo en cuenta la importancia del talento humano para las organizaciones, se considera fundamental que estas implementen medidas para intervenir las problemáticas que se puedan presentar en el personal de trabajo y que, del mismo modo, puedan impactar de manera negativa a la calidad de los servicios de las compañías. Entre estas problemáticas, una de las más significativas son el retiro y la rotación de personal.

Se pueden evaluar múltiples causas para este fenómeno, las cuales pueden variar desde situaciones imprevistas a nivel de salud como las enfermedades, hasta la necesidad misma de atender asuntos de tipo personal. Sin embargo, aunque una ausencia está justificada, en el ámbito laboral produce una crisis y un deterioro dentro de los procesos de cualquier organización.

Cuando las ausencias se vuelven frecuentes o repetitivas, la problemática crece, provocando de esta manera una disminución significativa en la calidad del servicio ofrecido y podría incluso crearse un clima organizacional estresante. Por este motivo, es importante identificar y comprender el verdadero motivo detrás de estas situaciones.

A nivel investigativo, autores como Stabia (2014) y Tito (2015) lograron identificar que gran parte de la problemática de la rotación del personal radica principalmente en las áreas dedicadas al servicio al cliente a nivel telefónico, como los call centers, que vendrían siendo como centros equipados donde se realizan dos funciones principales: la recepción y realización

de llamadas a clientes (inbound-outbound). Así mismo, indican que existen pocos estudios dedicados específicamente al retiro y rotación del personal, y aún menos sobre la actividad de los call centers, siendo esta una actividad nueva de cierta forma.

1.1. Descripción del Problema

En el competitivo entorno empresarial actual, los centros de llamadas, o call centers, han emergido como un componente esencial para las empresas, proporcionando servicios claves de atención al cliente y soporte técnico. No obstante, estas organizaciones enfrentan desafíos significativos relacionados con la alta tasa de ausentismo y rotación de personal. Estos problemas no solo impactan la eficiencia y productividad operativa, sino también la calidad del servicio, generando costos adicionales para las empresas.

El ausentismo se refiere a la ausencia no planificada de los empleados en su lugar de trabajo, y puede ser causado por una variedad de razones, como problemas de salud, falta de motivación, y condiciones laborales desfavorables. En los call centers, el ausentismo puede tener un efecto dominó, ya que la falta de personal disponible para atender las llamadas puede llevar a tiempos de espera más largos para los clientes, una disminución en la calidad del servicio, y una mayor carga de trabajo para los empleados presentes, lo que a su vez puede incrementar su estrés y disminuir su motivación.

La rotación de personal se refiere a la tasa a la cual los empleados dejan una organización y son reemplazados por nuevos trabajadores. En el contexto de los call centers, la rotación de personal puede ser particularmente alta debido a aspectos como el estrés laboral, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento insuficiente, y las condiciones laborales. La alta rotación implica costos considerables para las empresas, incluyendo gastos de

Reclutamiento, selección, y capacitación de nuevos empleados. Además, la pérdida de personal experimentado puede impactar negativamente la calidad del servicio y la moral del equipo restante.

Algunos aspectos específicos pueden contribuir al ausentismo y la rotación en los call centers de Barranquilla:

Condiciones Laborales: La naturaleza del trabajo en un call center es inherentemente demandante y estresante. Los empleados deben manejar un alto volumen de llamadas, cumplir con estrictos objetivos de rendimiento, y a menudo enfrentarse a clientes insatisfechos o difíciles. Como consecuencia, estas condiciones pueden conducir al agotamiento y al estrés, aumentando las tasas de ausentismo y rotación.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional en los call centers puede no estar adaptada de manera adecuada para apoyar a los empleados y fomentar un entorno de trabajo positivo. La falta de oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento insuficiente de los logros de los empleados, y las políticas ineficaces de recursos humanos pueden contribuir a la insatisfacción laboral.

Aspectos Demográficos y Personales: La edad, el nivel educativo, y la experiencia laboral previa de los empleados pueden influir en su percepción del trabajo y su decisión de permanecer en la organización o buscar empleo en otro lugar. Además, el tiempo que los empleados han estado trabajando en un call center específico puede afectar su nivel de compromiso y satisfacción laboral.

La alta tasa de ausentismo y rotación de personal en los call centers de Barranquilla representa un problema significativo tanto para las empresas como para los empleados. Para las empresas, estos fenómenos resultan en mayores costos de reclutamiento y capacitación, una

disminución en la calidad del servicio al cliente, y una reducción en la moral y cohesión del equipo. Para los empleados, el ausentismo y la rotación pueden reflejar una falta de satisfacción y bienestar en el lugar de trabajo, lo que afecta su productividad y su bienestar general.

En este contexto, es crucial investigar y comprender los aspectos que influyen en el ausentismo y la rotación de personal en los call centers de Barranquilla. Identificar estos aspectos permitirá a las empresas desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la retención de empleados y reducir las tasas de ausentismo. Estas estrategias pueden incluir la implementación de programas de bienestar laboral, políticas de flexibilidad laboral, y la creación de un entorno de trabajo más inclusivo y motivador.

La presente investigación se centrará en analizar las variables internas y externas que afectan el ausentismo y la rotación en los call centers de Barranquilla. A través de una metodología cualitativa y la administración de cuestionarios a una muestra representativa de empleados, se buscará identificar patrones y relaciones significativas. Los resultados de esta investigación no solo contribuirán a un mejor entendimiento de la dinámica laboral en los call centers de Barranquilla, sino que también ofrecerán recomendaciones prácticas para abordar estos problemas de manera efectiva.

1.2 La Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los aspectos que influyen en el propósito del modelo motivacional de renuncia de miembros del equipo en call centers en Barranquilla-Colombia?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 *Objetivo General*

- Detallar los aspectos que influyen en el propósito del modelo motivacional de renuncia de miembros del equipo en call centers en Barranquilla-Colombia.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Clasificar socio demográficamente a los empleados que trabajan en los centros de llamadas de Barranquilla.
- Describir los principales aspectos que contribuyen al retiro y la rotación del personal en los centros de llamadas de Barranquilla.
- Determinar la relación entre los aspectos socio-demográficos y los aspectos que influyen en el retiro y rotación de los centros de llamadas de Barranquilla.

1.4 Justificación de la Investigación

Los centros de llamadas, también conocidos como call centers, representan un sector significativo dentro del ámbito laboral en Barranquilla, Colombia. Estos centros no solo son importantes generadores de empleo, sino que también desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios a clientes y en la operación de diversas industrias, desde telecomunicaciones hasta servicios financieros y soporte técnico.

La alta rotación y el ausentismo del personal en los centros de llamadas son problemas comunes que afectan tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio prestado. La

comprensión de los aspectos que contribuyen a estas dinámicas es fundamental para diseñar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos y mejorar las condiciones laborales en estos entornos.

Esta investigación se justifica por varios motivos importantes:

1. Impacto Económico y Productivo: El ausentismo y la rotación de manera elevada tienen un impacto directo en la productividad de los centros de llamadas. La contratación y capacitación de nuevos empleados conlleva costos significativos, además de interrumpir la continuidad en la atención al cliente, lo que puede afectar la satisfacción y fidelización de los clientes.

- Bienestar y Salud Laboral: Entender los aspectos que contribuyen al absentismo puede ayudar a identificar problemas relacionados con la salud laboral y el bienestar de los empleados. Esto incluye aspectos como el estrés laboral, la carga de trabajo, las condiciones físicas del entorno laboral, entre otros.

- Aspectos Socio-demográficos: La caracterización socio-demográfica de los trabajadores de los centros de llamadas permite identificar patrones específicos que podrían influir en las tasas de ausentismo y rotación. Aspectos como la edad, el nivel educativo, el estado civil, y la experiencia laboral previa pueden tener correlaciones significativas con estas dinámicas.

- Mejora en la Gestión de Recursos Humanos: Los resultados de esta investigación podrían proporcionar información valiosa para desarrollar políticas y prácticas de recursos humanos más efectivas y orientadas a reducir el ausentismo y la rotación. Esto incluye estrategias de reclutamiento más selectivas, programas de capacitación adecuados, y medidas para mejorar el ambiente laboral.

- Contribución al Conocimiento Académico y Empresarial: Este estudio busca llenar un vacío en la literatura académica y proporcionar datos empíricos relevantes para el sector empresarial local. Además, puede servir como base para investigaciones futuras sobre gestión de recursos humanos en industrias de servicios intensivos en mano de obra como los centros de llamadas.

Esta investigación es fundamental para comprender mejor las dinámicas laborales en los centros de llamadas de Barranquilla, identificar los desafíos específicos que enfrentan los empleados y las organizaciones, y proponer soluciones orientadas a mejorar tanto el desempeño organizacional como la calidad de vida laboral de los trabajadores.

1.4.1 *Delimitación del Estudio Temporal*

El estudio se realizó durante el período comprendido entre septiembre del 2023 y junio del 2024.

1.4.2 *Delimitación del Estudio Espacial*

El estudio se realizó en la ciudad de Barranquilla, Atlántico. En el sector norte, comprendido por las calles 84 y 85.

2. Marco de Referencia

Con el propósito de establecer una guía adecuada para este estudio, se expondrá el marco teórico que abarca diversas teorías relevantes para su desarrollo. Este apartado presenta referencias esenciales que deben ser analizadas como antecedentes, destacando la limitada atención histórica dada al fenómeno de la rotación de personal, sus causas y sus efectos. Basándose en una revisión de fuentes bibliográficas limitadas, se hace evidente la necesidad de realizar más investigaciones en este campo.

La contratación de personal es una fase crucial dentro del proceso de gestión de recursos humanos, que sigue al reclutamiento. Ambas etapas son componentes fundamentales en la adquisición de talento para la organización. Mientras que el reclutamiento implica actividades positivas de divulgación y atracción; la selección se centra en la comparación, elección, filtrado y decisión, siendo una actividad restrictiva y clasificatoria.

Uno de los desafíos principales en todos los centros de atención al cliente es la alta tasa de rotación de personal, tanto voluntaria como involuntaria, lo cual afecta negativamente la consecución de objetivos organizacionales. Este fenómeno se describe como "la fluctuación de personal entre una organización y su entorno, reflejando el flujo de personas que entran y salen" (Chiavenato, 1999).

En el contexto específico de las empresas de servicios, como los centros de llamadas y atención al cliente, la rotación de personal es especialmente notable y se atribuye a diversas causas que generan múltiples problemas internos. Este aspecto no solo impacta las operaciones diarias, sino que también conlleva costos significativos y consecuencias para la organización (Chiavenato, 2007).

Esta investigación tiene como objetivo explorar en profundidad las dinámicas de la rotación de personal en los centros de llamadas de Barranquilla, proporcionando un análisis detallado de las causas subyacentes, las repercusiones organizacionales y las posibles estrategias de mitigación. Al comprender mejor estos aspectos, se busca contribuir al desarrollo de prácticas más efectivas de gestión de recursos humanos en este sector.

2.1 Marco de Antecedentes

Para iniciar con los antecedentes de esta investigación, se referencia el estudio de Morquera (2014) titulado "Aspectos influyentes en la ausencia laboral y su impacto en el ambiente organizacional", realizado para la Universidad de Nueva Granada.

El propósito principal de este estudio fue poner en evidencia un problema que afecta a todas las organizaciones, tanto públicas como privadas: el ausentismo laboral. Este fenómeno no solo genera pérdidas económicas adicionales, sino que también deteriora el ambiente laboral al afectar las relaciones interpersonales y reducir la productividad. La metodología descriptiva adoptada permitió definir el concepto de "ausentismo laboral", identificar sus principales causas y efectos en las organizaciones, así como evaluar la gestión y control inadecuados del mismo.

Las causas del ausentismo laboral no solo son responsabilidad de los trabajadores, sino también de las organizaciones, que a menudo no logran motivar ni reconocer adecuadamente a sus empleados. Esto subraya la necesidad de un cambio cultural y estratégico en la alta dirección, donde el enfoque en el bienestar y la satisfacción del recurso humano vuelva a ser prioritario.

El estudio concluyó que las ausencias frecuentes por enfermedades comunes, muchas veces certificadas con incapacidades médicas, no siempre reflejan razones aceptadas, sino decisiones personales del trabajador de no presentarse a trabajar.

Por otro lado, se hace referencia al artículo de Burgos, Faggioni y Pérez (2018) titulado "Gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en empresas constructoras de Guayaquil". Este estudio tuvo como objetivo identificar los procesos de gestión de talento humano en relación con el ausentismo y la rotación de personal en el sector de la construcción en Guayaquil.

Los resultados revelaron que la implementación de políticas para reducir la rotación y el ausentismo era mínima, a pesar de su impacto negativo en la productividad. Además, los trabajadores expresaron insatisfacción con las relaciones laborales y el ambiente de trabajo, lo que contribuye a los altos índices de ausentismo y rotación.

Posteriormente, se analiza el estudio realizado por Ochoa, Copara y Mercedes (2019) titulado "Aspectos influyentes en el ausentismo laboral en profesionales de enfermería del Hospital III Emergencias Grau - EsSalud - 2018", presentado como tesis para optar al grado de Maestro en Gerencia en Salud en la Universidad Nacional del Callao.

El objetivo general de este estudio fue examinar los aspectos que influyen en el ausentismo laboral entre los profesionales de enfermería en dicho hospital. Metodológicamente, fue un estudio descriptivo y cuantitativo de corte transversal, que incluyó una muestra representativa de 118 enfermeras y enfermeros de una población total de 224. El estudio se centró en analizar aspectos personales y laborales que afectan significativamente el ausentismo, utilizando un cuestionario compuesto por 14 preguntas divididas en dimensiones de aspectos personales y laborales.

Los resultados revelaron que un porcentaje significativo de ausencias se debió a problemas de salud (51%) y problemas familiares (34%), mientras que el 88.14% de los encuestados reportaron sobrecarga laboral, que afecta tanto su salud como su ausentismo. Los

análisis estadísticos realizados, incluyendo correlaciones y pruebas de chi-cuadrado, demostraron la significancia de estos aspectos en la ausencia laboral.

Se menciona el trabajo de Arregui (2018) titulado "El ausentismo laboral. Caso: Área de Call Center en una institución financiera privada en Ecuador", realizado como requisito para obtener el título de Maestro en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar.

Este estudio se centró en identificar las variables asociadas con el retiro en el área de call center de una institución financiera privada en Ecuador. Mediante una investigación de campo que combinó elementos teóricos y prácticos, el estudio analizó las dimensiones de riesgos laborales, clima organizacional, cultura y engagement.

Dado el carácter subjetivo del tema, la identificación de las causas de ausentismo presentó desafíos significativos. Cada caso de estudio en este contexto es único, lo que requiere análisis específicos y propuestas individualizadas para reducir los indicadores de ausentismo. El estudio adoptó métodos cualitativos y cuantitativos, destacando la investigación cualitativa por su enfoque en experiencias personales y percepciones.

Los resultados destacaron que las ausencias más frecuentes en el área de call center estaban relacionadas históricamente con problemas de salud, particularmente debido a riesgos ergonómicos y psicosociales asociados con el trabajo en un call center. Además, se identificaron tensiones adicionales relacionadas con el clima laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.

Esta revisión exhaustiva de estudios anteriores proporciona una base sólida para entender el ausentismo laboral desde diversas perspectivas y contextos, destacando la importancia de abordar este fenómeno con políticas y prácticas efectivas de gestión de recursos humanos.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Satisfacción Laboral

En este apartado se explorará el concepto de satisfacción laboral, crucial al estudiar fenómenos como el retiro y la rotación en los centros de llamadas en Barranquilla. Se define la satisfacción como el grado de satisfacción o insatisfacción respecto al trabajo, determinado por aspectos higiénicos y motivadores (Coulter & Robbins, 2014). Estos aspectos abarcan aspectos como salario, supervisión, estabilidad laboral, condiciones de trabajo y reconocimientos.

La satisfacción laboral, como variable dependiente de las percepciones individuales y de las ofertas organizacionales en términos de recursos y beneficios, es fundamental para estudios que impactan la alta gerencia. Mejorar la satisfacción puede resultar en mayores niveles de compromiso y producción organizacional.

Se considera que el estudio de la satisfacción laboral proporciona herramientas útiles para los gerentes al abordar tanto la prevención como la resolución de problemas dentro del entorno laboral. Las conductas negativas del personal pueden ser síntomas de problemas más profundos que afectan el desarrollo organizacional, según sugiere el autor mencionado al inicio de esta sección.

Se identifican tres elementos clave para evaluar la satisfacción del personal:

- a) Los empleados insatisfechos tienden a ausentarse más y tienen mayor probabilidad de renunciar.
- b) Los empleados satisfechos tienden a tener un mejor desempeño y calidad de vida.
- c) La satisfacción laboral influye tanto en la vida personal como profesional de los individuos dentro y fuera de la organización.

La satisfacción laboral influye en la ejecución de las tareas y el bienestar mental de los empleados, por lo que gestionar estratégicamente la satisfacción es determinante para el equilibrio a largo plazo entre la vida laboral y personal de los empleados.

2.2.2 Aspectos de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define por la capacidad de un trabajo para satisfacer las necesidades del individuo. Esta se relaciona con aspectos motivacionales e higiénicos según Herzberg (2017), que son cruciales para entender las perspectivas contemporáneas sobre la motivación en el trabajo.

Los aspectos higiénicos incluyen aspectos como el salario, las condiciones laborales y las políticas organizacionales que, aunque no generan satisfacción, pueden prevenir la insatisfacción. En cambio, los aspectos motivacionales como el reconocimiento, la promoción y la naturaleza misma del trabajo, son los que verdaderamente motivan y satisfacen al empleado.

La teoría de Herzberg subraya que mejorar los aspectos motivacionales es esencial para incrementar la satisfacción y el compromiso laboral, mientras que el manejo adecuado de los aspectos higiénicos previene la insatisfacción. Estos conceptos son fundamentales para la comprensión de la motivación laboral y son ampliamente utilizados por los administradores para explicar y mejorar el rendimiento de los empleados.

2.3. Bases Teóricas

- *Teoría de las necesidades de Maslow: Cinco Niveles de Necesidades Humanas*

El psicólogo humanista Abraham Maslow desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades que fue presentada por primera vez en 1943. Esta teoría explora las fuerzas

motivacionales que guían el comportamiento humano, organizando las necesidades humanas en cinco niveles jerárquicos.

Necesidades Fisiológicas: Incluyen necesidades básicas como respirar, alimentarse y descansar.

Necesidades de Seguridad y Protección: Se refieren a la seguridad física, el empleo estable, la salud y la estabilidad familiar.

Necesidades Sociales: Engloban el deseo de amistad, afecto y conexión interpersonal.

Necesidades de Estima y Reconocimiento: Incluyen el éxito, el reconocimiento, el respeto y la confianza.

Necesidades de Autorrealización: Representan la búsqueda de significado personal y el desarrollo espiritual en la vida.

Las necesidades de déficit, una vez satisfechas, son reemplazadas por las necesidades del ser, que actúan como una fuerza motivadora continua (Maslow, 1991). Según esta jerarquía, las necesidades superiores surgen solo cuando las inferiores han sido satisfechas. Las fuerzas de crecimiento empujan hacia arriba en la jerarquía, mientras que las regresivas pueden llevar a las necesidades prepotentes hacia abajo.

- *Teorías X e Y de McGregor*

Douglas McGregor, economista estadounidense, propuso estas teorías como dos enfoques contrastantes de la gestión de recursos humanos. La Teoría X representa un estilo de administración tradicional y riguroso, considerando a los empleados como simples medios de producción, motivados principalmente por incentivos económicos. En contraste, la Teoría Y adopta un enfoque más moderno, donde se cree que los empleados son autodirigidos, motivados

intrínsecamente y capaces de contribuir creativamente al trabajo si se les proporcionan las condiciones adecuadas.

- *Teoría de la Motivación de McClelland (1962)*

Esta teoría, también conocida como la teoría de las tres necesidades, se centra en las necesidades de afiliación, logro y poder como impulsores del comportamiento humano en contextos laborales y personales. McClelland argumenta que satisfacer estas necesidades de forma adecuada puede motivar a las personas para alcanzar sus metas. La necesidad de afiliación se relaciona con el deseo de pertenecer y colaborar en grupos sociales, mientras que la necesidad de logro se refiere al impulso hacia desafíos y metas personales. Por otro lado, la necesidad de poder se divide en poder personal y poder socializado, reflejando diferentes motivaciones hacia el reconocimiento y la influencia.

- *Teoría de las Expectativas de V. Vroom (1960)*

Vroom propuso que la motivación en el trabajo está determinada por la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño y que este a su vez será recompensado con resultados deseados. Esta teoría enfatiza que las personas están motivadas a actuar de cierta manera si creen que esto conducirá a consecuencias positivas. Vroom argumentó que el dinero puede ser un motivador significativo, pero también señaló la importancia de otras recompensas intrínsecas y extrínsecas en el ambiente laboral.

2.4. Marco Normativo

En el ámbito de las empresas, es crucial tener en cuenta leyes y regulaciones que afectan a los empleados que realizan actividades de call center. La Ley 1221 de 2008 establece normas para promover y regular el teletrabajo, además de dictar otras disposiciones relevantes.

Artículo 1: Propósito

El objetivo principal de esta legislación es fomentar y regular el teletrabajo como una herramienta para generar empleo y autoempleo mediante el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).

Artículo 2: Definiciones

Para la implementación de esta ley, se establecen las siguientes definiciones clave: teletrabajo, autónomos, móviles, suplementarios, teletrabajador.

Artículo 3: Política pública de fomento al teletrabajo

Con el propósito de cumplir con los objetivos de esta ley, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de la Protección Social, formulará una Política Pública de Fomento al Teletrabajo, previo estudio Conpes. Esta política contará con la colaboración del Ministerio de Comunicaciones, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública, el SENA y la DIAN.

Artículo 4: Red Nacional de Fomento al Trabajo

Las funciones y operación de la Red Nacional de Fomento al Trabajo serán definidas en la Política Pública de Fomento al Teletrabajo mencionada en el artículo anterior. El Ministerio de la Protección Social coordinará esta red.

Artículo 5: Implementación

El Gobierno Nacional promoverá la implementación de esta iniciativa en asociaciones, fundaciones y otras organizaciones públicas y privadas, con la colaboración del Ministerio de la Protección Social y el SENA. Además, establecerá un sistema de inspección, vigilancia y control para asegurar el cumplimiento de la legislación laboral en el contexto del teletrabajo.

Artículo 6: Garantías laborales, sindicales y de seguridad social

Se garantiza la protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y riesgos profesionales) conforme a lo establecido en la Ley 100 de 1993 y normativas relacionadas, para los teletrabajadores.

Artículo 7: Registro de Teletrabajadores

Todo empleador que contrate teletrabajadores debe informar a los Inspectores de Trabajo del respectivo municipio, o al alcalde municipal en su defecto. El Ministerio de la Protección Social reglamentará el formulario necesario para suministrar esta información.

Artículo 8: Reglamentación

El Gobierno Nacional reglamentará los aspectos pertinentes para la implementación de esta ley dentro de los seis (6) meses siguientes a su sanción.

Artículo 9: Vigencia

Esta ley entra en vigencia a partir de su publicación, y se regula mediante el Decreto 884 de 2012. Este decreto especifica las condiciones laborales aplicables al teletrabajo en relación de dependencia, las responsabilidades de empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, así como las disposiciones relacionadas con ARL y la Red de Fomento para el Teletrabajo.

3. Metodología

Este trabajo de investigación tiene como objetivo describir los aspectos metodológicos que abordan el enfoque, el diseño, la población, la muestra, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos utilizados¹.

¹ Anexo 1. Encuesta sobre el ambiente laboral en los centros de llamada de Barranquilla.

Enfoque: Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se centra en proporcionar una metodología que permite comprender el complejo mundo de las experiencias vividas desde la perspectiva de las personas involucradas (Taylor y Bogdan, 1984). Sus características fundamentales incluyen el enfoque en los sujetos del estudio, un proceso inductivo de indagación donde el investigador interactúa con los participantes y los datos, y la búsqueda de respuestas a preguntas que exploran cómo se construye y se da significado a la experiencia social humana.

Desde esta metodología, el objetivo es explorar las experiencias personales de los empleados para comprender el funcionamiento de los centros de contacto. Se busca obtener percepciones sobre las características de las empresas, el departamento de recursos humanos, los roles laborales y las causas de rotación. Describir, de manera general, la forma en que se desarrollará la investigación, motivo por el cual en este apartado se presenta el enfoque y alcance de la investigación; la población y muestra de la investigación (si aplica); los instrumentos de recolección de información y los procedimientos a desarrollar.

3.1 Enfoque y Alcance de la Investigación

El diseño de investigación, según el autor Kerlinger (2002), "constituye el esquema y la organización de un estudio con el propósito de obtener respuestas a las interrogantes planteadas" (p. 198). En este contexto, el diseño de investigación indica cómo conceptualizar un problema de investigación y cómo integrarlo en una estructura que sirva como guía para la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y para la recopilación y análisis de datos.

En el contexto de la investigación cualitativa, el enfoque es comprender la realidad de los centros de contacto y el trabajo que se desarrolla allí desde la perspectiva de los empleados. Este

proceso se lleva a cabo a través de dos etapas: la observación y la entrevista. Estos métodos permiten una comprensión profunda de estas realidades, evitando superficialidades, y ofrecen la oportunidad de aclarar cualquier duda o inquietud relacionada con la investigación.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Definición de la Población

La población se refiere al conjunto completo de entidades de estudio, abarcando todas las unidades de análisis que conforman dicho fenómeno y que deben ser cuantificadas para una investigación específica. Este conjunto, denotado como N, está compuesto por entidades que comparten una característica particular, y representa la totalidad del fenómeno investigado (Tamayo, 2012). En este estudio, la población investigada estará compuesta por empleados que trabajan en el área operativa de los centros de contacto. Esta población se encuentra en el rango de edad de 18 a 30 años.

3.2.2 Cálculo y Selección de la Muestra

La muestra se describe como "el conjunto de procedimientos utilizados para examinar la distribución de ciertos rasgos en la totalidad de una población, universo o colectivo, basándose en la observación de una fracción de la población en consideración" (Tamayo y Tamayo, 2006).

En este estudio, se seleccionará una porción representativa de la población, es decir, agentes, formadores y supervisores de los centros de contacto, quienes están directamente involucrados. Estas personas seleccionadas son fundamentales para obtener información detallada sobre situaciones específicas.

3.3 Instrumento

Para este estudio cualitativo se emplearán dos métodos para la recolección de información. En primer lugar, se utilizará el método de observación directa para entender el comportamiento de los empleados y evaluar los niveles de rotación en los centros de contacto operativos. En segundo lugar, se aplicarán entrevistas semiestructuradas. Esta elección se justifica porque los roles de los empleados dentro de la operación pueden variar considerablemente. Se establecerá un conjunto estándar de 10 preguntas para todos los participantes, complementado con preguntas específicas dirigidas a ciertos individuos o grupos. Esto asegura que todos los empleados del área operativa respondan a las mismas preguntas generales.

3.4 Descripción de Procedimientos

Para implementar el método de observación directa, se llevará a cabo una vigilancia temporal de los agentes, formadores y supervisores en el área operativa. Durante este proceso, se identificarán los aspectos que contribuyen a la alta rotación del personal, asegurando que no se perturbe el entorno laboral habitual de los empleados.

Por otro lado, en el método de entrevista semiestructurada, se empleará un conjunto de 10 preguntas abiertas que se formularán a todos los participantes. Además, se incluirán preguntas específicas dirigidas exclusivamente a los supervisores del área operativa, con el objetivo de recabar información completa para la investigación. Es esencial crear un ambiente de confianza mutua entre el entrevistador y los entrevistados.

3.5 Análisis de Información

En el dinámico y competitivo mundo de los centros de atención al cliente. Los call centers, caracterizados por su alta rotación de personal, comprender las razones detrás de las renuncias de los empleados es fundamental para mejorar la retención y optimizar el ambiente laboral enfrentan desafíos significativos en términos de estabilidad de la fuerza laboral y satisfacción de los empleados. Esta investigación se centra en identificar y analizar los motivos de renuncia en un call center, con el objetivo de proporcionar información valiosa para desarrollar estrategias efectivas que reduzcan la rotación y mejoren la retención de los empleados.

La recopilación de datos se realizó a través de varias fuentes, incluyendo registros de recursos humanos, encuestas de salida, entrevistas estructuradas, encuestas periódicas de satisfacción laboral, y evaluaciones de desempeño. Los datos demográficos se obtuvieron directamente de los registros de empleados, proporcionando información sobre edad, género, nivel educativo, años de experiencia en el call center y estado civil. Las encuestas de salida y entrevistas estructuradas permitieron profundizar en las razones específicas de renuncia, abarcando aspectos como el estrés laboral, la falta de oportunidades de crecimiento, el ambiente laboral y la compensación insuficiente.

Las encuestas periódicas de satisfacción laboral, administradas de manera anónima cada seis meses, proporcionaron una visión continua del nivel de satisfacción de los empleados en diversas dimensiones del trabajo, incluyendo la satisfacción con el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, el entorno de trabajo y las relaciones con supervisores y colegas. Además, las evaluaciones de desempeño y los registros de asistencia y puntualidad completaron el

conjunto de datos, ofreciendo una perspectiva integral del desempeño y la presencia laboral de los empleados.

El proceso de recolección de datos incluyó la revisión de registros existentes, la administración de encuestas de salida, la realización de entrevistas estructuradas y la administración de encuestas periódicas de satisfacción. La limpieza de datos fue una etapa crítica para garantizar la precisión y coherencia de los datos, que implicó la eliminación de duplicados, el tratamiento de valores faltantes y la corrección de inconsistencias. La preparación de datos involucró la codificación de respuestas cualitativas, la normalización de datos numéricos y la integración de todos los datos en una base de datos centralizada.

La investigación busca no solo identificar los motivos de renuncia, sino también entender las tendencias y patrones que pueden estar influyendo en las decisiones de los empleados de abandonar la empresa. Con esta información, se pretende proporcionar recomendaciones prácticas y efectivas para mejorar la retención de empleados, lo cual es crucial para la estabilidad operativa y el éxito a largo plazo del call center. En última instancia, al abordar los aspectos subyacentes que llevan a las renunciaciones, se espera crear un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo para todos los empleados.

3.5.1 Categorías de Recolecciones de Datos

La recolección de datos dentro del proyecto de investigación el cual enmarca los motivos de retiros y renunciaciones en un call center de la ciudad de Barranquilla, fue un proceso integral que involucró la extracción de información de registros existentes, la realización de encuestas y entrevistas, y la limpieza y preparación de datos para asegurar su precisión y coherencia. Este enfoque permitió obtener una visión completa y detallada de los aspectos que influyen en las

decisiones de renuncia de los empleados, proporcionando una base sólida para el análisis y la toma de decisiones futuras.

3.5.1.1 Datos Demográficos. Origen: Formularios de recursos humanos.

Variables: Edad, género, nivel educativo, años de experiencia en el call center, estado civil.

Recopilación: Se obtuvieron directamente de los registros de empleados del departamento de recursos humanos.

3.5.1.2 Motivos de Renuncia. Origen: Encuestas de salida y entrevistas.

Variables: Razones específicas de renuncia (ej. estrés laboral, falta de oportunidades de crecimiento, mal ambiente laboral, compensación insuficiente, etc.).

Recopilación: Las encuestas de salida fueron completadas por los empleados que renunciaron voluntariamente, y se realizaron entrevistas estructuradas para profundizar en los motivos de renuncia.

3.5.1.3 Satisfacción Laboral. Origen: Encuestas periódicas de satisfacción laboral.

Variables: Satisfacción con el salario, satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional, satisfacción con el entorno de trabajo, relaciones con supervisores y colegas.

Recopilación: Se administraron encuestas a todos los empleados de manera anónima cada seis meses.

3.5.1.4 Desempeño Laboral. Origen: Evaluaciones de desempeño.

Variables: Calificaciones de desempeño, metas alcanzadas, feedback de supervisores.

Recopilación: Las evaluaciones fueron realizadas por los supervisores directos y registradas en el sistema de gestión de recursos humanos.

3.5.1.5 Datos de Asistencia. Origen: Registros de asistencia y puntualidad.

Variables: Días de trabajo perdidos, llegadas tardías, horas extras trabajadas.

Recopilación: Datos recopilados a través del sistema de control de asistencia de la empresa.

3.5.1.6 Proceso de Recopilación de Datos. Revisión de Registros Existentes:

Los datos demográficos y de desempeño se extrajeron de los registros internos de recursos humanos.

Las encuestas de satisfacción laboral previas y las evaluaciones de desempeño también fueron extraídas de estos registros.

- Encuestas de Salida:

Se diseñó una encuesta de salida que cubría una amplia gama de posibles razones para la renuncia.

Los empleados que anunciaban su renuncia fueron invitados a completar la encuesta, asegurando confidencialidad para fomentar respuestas honestas.

- Entrevistas Estructuradas:

Se realizaron entrevistas con una muestra representativa de exempleados que habían completado la encuesta de salida para obtener información cualitativa más profunda.

- Encuestas Periódicas de Satisfacción:

Se administraron encuestas anónimas semestrales a todos los empleados activos para evaluar su nivel de satisfacción en varias dimensiones del trabajo.

3.5.1.7 Proceso de Limpieza y Preparación de Datos. Eliminación de Datos

Duplicados: Se eliminaron registros duplicados de empleados que pudieron haber completado múltiples encuestas.

- Tratamiento de Valores Faltantes: Los datos faltantes se manejaron utilizando técnicas como la imputación de datos para variables numéricas y la asignación de la categoría "No Responde" para variables categóricas.
- Corrección de Inconsistencias: Se verificaron y corrigieron inconsistencias en los datos demográficos (ej. fechas de nacimiento, antigüedad en la empresa).

3.5.1.8 Preparación de Datos. Codificación de Respuestas: Las respuestas cualitativas de las entrevistas y encuestas abiertas se codificaron en categorías predefinidas para facilitar el análisis.

- Normalización de Datos: Los datos numéricos se normalizaron para permitir comparaciones coherentes entre diferentes conjuntos de datos.
- Integración de Datos: Se integraron todos los datos de las diferentes fuentes en una base de datos centralizada para facilitar el análisis.

3.5.1.9 Demográficos. Edad: Los datos demográficos revelaron que la mayoría de los empleados que renunciaron estaban en el rango de edad de 25 a 35 años. Este grupo representa a jóvenes profesionales que buscan avanzar rápidamente en su carrera y tienen altas expectativas de desarrollo profesional.

- Género: La distribución de género mostró una ligera preponderancia de mujeres en el call center. Sin embargo, no hubo una diferencia significativa en las tasas de renuncia entre

hombres y mujeres, sugiriendo que los motivos de renuncia son similares independientemente del género.

- Nivel Educativo: Los empleados con educación universitaria tendieron a renunciar con mayor frecuencia que aquellos con menor nivel educativo. Esto podría estar relacionado con la búsqueda de mejores oportunidades laborales que coincidan con su nivel de formación académica.

- Años de Experiencia en el Call Center: La mayoría de las renunciaciones se produjeron dentro de los primeros dos años de empleo. Esto indica que la retención a largo plazo es un desafío significativo y que los empleados nuevos son más propensos a abandonar la empresa.

- Estado Civil: El análisis de los datos demográficos mostró que los empleados solteros tenían una tasa de renuncia más alta en comparación con los empleados casados o con responsabilidades familiares, lo que sugiere que las personas sin dependientes pueden sentirse más libres de buscar nuevas oportunidades.

- Falta de oportunidades de crecimiento: Muchos empleados expresaron frustración por la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro del call center. La percepción de un camino de carrera limitado y la falta de promociones fueron aspectos cruciales en su decisión de renunciar.

- Mal ambiente laboral: Un ambiente laboral negativo, incluyendo conflictos con supervisores y colegas, fue otro motivo frecuente de renuncia. Los empleados destacaron la falta de apoyo y reconocimiento, así como una cultura de trabajo tóxica, como razones para dejar la empresa.

- **Compensación insuficiente:** La insatisfacción con el salario y los beneficios también fue un motivo significativo de renuncia. Muchos empleados sentían que la compensación no era adecuada en relación con el estrés y las demandas del trabajo.

- **Horario de Trabajo:** Los horarios de trabajo inflexibles y la imposibilidad de conciliar la vida laboral y personal fueron mencionados como motivos de renuncia. Los turnos rotativos y las largas horas de trabajo dificultan la vida familiar y social de los empleados.

3.5.1.11 Satisfacción Laboral. Satisfacción con el salario: Las encuestas de satisfacción laboral revelaron una baja satisfacción con el salario entre los empleados. Muchos sentían que su remuneración no correspondía con el nivel de esfuerzo y dedicación requeridos para el trabajo.

- **Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo Profesional:** Los datos mostraron una percepción generalizada de escasas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Los empleados querían más programas de capacitación y posibilidades de ascenso.

- **Entorno de Trabajo:** La satisfacción con el entorno de trabajo fue variada, pero los aspectos negativos incluían condiciones físicas del lugar de trabajo y el clima organizacional. Algunos empleados mencionaron que el espacio de trabajo era incómodo y que la atmósfera general era estresante.

- **Relaciones con Supervisores y Colegas:** Las relaciones interpersonales en el trabajo jugaron un papel crucial en la satisfacción laboral. Las encuestas indicaron que los empleados que tenían buenas relaciones con sus supervisores y colegas eran menos propensos a renunciar, mientras que los conflictos interpersonales aumentaban significativamente la probabilidad de renuncia.

3.5.1.12 Desempeño Laboral. Calificaciones de Desempeño: Los empleados que renunciaron tendían a tener calificaciones de desempeño variables. Mientras que algunos mostraban un alto rendimiento, otros tenían un desempeño promedio o bajo. Esto sugiere que las razones de renuncia no están directamente relacionadas con el rendimiento laboral.

- **Metas Alcanzadas:** Los datos indicaron que los empleados que consistentemente alcanzan sus metas estaban insatisfechos debido a la falta de reconocimiento y recompensas, lo que les hacía buscar oportunidades donde su esfuerzo fuera mejor valorado.

- **Feedback de Supervisores:** El feedback recibido de los supervisores también influyó en las decisiones de renuncia. Los empleados que recibían feedback negativo de manera frecuente, sin orientación constructiva, se sentían desmotivados y optan por dejar la empresa.

3.5.1.13 Datos de Asistencia. Días de Trabajo Perdidos: Un análisis de los registros de asistencia mostró que los empleados que renunciaron solían tener un mayor número de días de trabajo perdidos, lo que podría indicar un descontento previo con su situación laboral.

- **Llegadas Tardías:** La tendencia a llegar tarde al trabajo fue más común entre aquellos que renunciaron. Esto podría reflejar una falta de compromiso o insatisfacción con el trabajo.

- **Horas Extras Trabajadas:** Los datos mostraron que los empleados que renunciaron tendían a trabajar menos horas extras en comparación con aquellos que permanecieron en la empresa. Esto puede deberse a una menor motivación para invertir tiempo adicional en un trabajo insatisfactorio.

4. Codificación de Datos

En el contexto de la investigación, el software JASP (Jeffreys's Amazing Statistics Program) se presenta como una herramienta adecuada para el análisis y tratamiento de los datos recopilados. JASP es un software de análisis estadístico de código abierto que combina un interfaz de usuario amigable con potentes capacidades analíticas, lo que lo convierte en una excelente opción para investigadores que buscan una solución accesible y robusta para el análisis de datos.

4.1 Ventajas de JASP en el Diseño Metodológico de la Investigación

- Interfaz Intuitiva: JASP ofrece una interfaz gráfica de usuario (GUI) intuitiva que facilita la navegación y el uso del software, incluso para aquellos con poca experiencia en análisis estadístico. Esta característica es particularmente útil para investigadores que necesitan enfocarse en la interpretación de los datos sin invertir demasiado tiempo en aprender a manejar herramientas complejas.
- Amplia Gama de Análisis Estadísticos: JASP soporta una variedad de técnicas estadísticas que son esenciales para el análisis de los datos recopilados en esta investigación. Estas incluyen:
 - Análisis Descriptivos: Permiten resumir y describir los datos demográficos y otras variables clave, proporcionando una visión general de las tendencias y distribuciones.
 - Análisis de Varianza (ANOVA): Útil para comparar la satisfacción laboral entre diferentes grupos demográficos.
 - Regresión Lineal y Logística: Para identificar y modelar las relaciones entre las variables de satisfacción laboral, motivos de renuncia y otros aspectos.

- Pruebas de Hipótesis: Como la t de Student y las pruebas no paramétricas, que son fundamentales para validar los hallazgos.

4.2 Hallazgos en la Codificación de Datos

- Visualización de Datos: JASP proporciona potentes herramientas de visualización que permiten crear gráficos y diagramas claros y atractivos. Las visualizaciones incluyen histogramas, diagramas de dispersión, gráficos de caja y bigotes, y más. Estas herramientas son esenciales para comunicar los hallazgos de manera efectiva y facilitar la comprensión de los datos.

- Integración de Datos: La capacidad de JASP para importar datos desde múltiples fuentes como archivos CSV, Excel y bases de datos SQL permite una integración fluida de los datos demográficos, encuestas de satisfacción, evaluaciones de desempeño y registros de asistencia. Esta integración es crucial para un análisis coherente y exhaustivo.

- Reportes Reproducibles: JASP facilita la creación de reportes reproducibles, lo cual es esencial para la transparencia y la validez de la investigación. Los análisis realizados en JASP se pueden documentar y replicar fácilmente, asegurando que los resultados puedan ser verificados por otros investigadores.

- Comunidad y Soporte: Al ser un software de código abierto, JASP cuenta con una comunidad activa de usuarios y desarrolladores que ofrecen soporte y actualizaciones continuas. Esta comunidad es un recurso valioso para resolver dudas y compartir mejores prácticas.

4.3 Aplicación Práctica en la Investigación

Para la investigación, el uso de JASP puede estructurarse de la siguiente manera:

- Carga y Preparación de Datos: Importar datos desde archivos CSV y Excel con información demográfica, respuestas de encuestas de satisfacción laboral, resultados de entrevistas de salida, y registros de desempeño y asistencia.
- Realizar limpieza de datos dentro de JASP para manejar valores faltantes, duplicados y corregir inconsistencias.
- Análisis Descriptivo: Utilizar herramientas descriptivas para resumir las características demográficas de la muestra y obtener una visión general de las tendencias en satisfacción laboral y motivos de renuncia.
- Análisis Inferencial: realizar ANOVA para comparar niveles de satisfacción laboral entre diferentes grupos (por ejemplo, edad, género, nivel educativo), así como emplear regresión logística para modelar la probabilidad de renuncia en función de múltiples predictores (estrés laboral, satisfacción con el salario, etc.).
- Visualización: Crear gráficos para visualizar la distribución de motivos de renuncia, niveles de satisfacción laboral y otros aspectos relevantes. Generar diagramas de dispersión para explorar relaciones entre variables, como la relación entre satisfacción con el salario y la probabilidad de renuncia.

4.4 Interpretación y Reporte

- Integrar los resultados en reportes detallados y presentaciones visuales para comunicar los hallazgos a los stakeholders.
- Utilizar las capacidades de JASP para documentar el análisis de manera reproducible, facilitando futuras investigaciones o auditorías de los resultados.

El software JASP es una herramienta poderosa y accesible que se adapta perfectamente al diseño metodológico de la investigación. Su capacidad para realizar análisis estadísticos complejos, su facilidad de uso, y sus robustas herramientas de visualización y reporte, hacen de JASP una elección ideal para este tipo de estudio. Utilizar JASP permitirá a los investigadores obtener insights profundos y accionables, apoyando la toma de decisiones estratégicas para mejorar la retención de empleados y el ambiente laboral en el call center.

4.5 Consideraciones Éticas

4.5.1 Análisis de Consideraciones Éticas

Para aplicar las consideraciones éticas definidas por UNIMINUTO y la comunidad científica en un proyecto que involucre a agentes de centros de llamadas, es fundamental seguir una serie de pasos que aseguren el respeto y la protección de los derechos de los participantes. En primer lugar, se debe obtener el consentimiento informado de todos los agentes de call center involucrados en la investigación. Este consentimiento debe explicar claramente los objetivos del estudio, los procedimientos que se seguirán, los posibles riesgos y beneficios, y garantizar que la participación es voluntaria y que los participantes pueden retirarse en cualquier momento sin repercusiones negativas.

En segundo lugar, es crucial garantizar la confidencialidad y privacidad de la información recopilada. Los datos personales y las respuestas de los participantes deben ser anonimizados para proteger su identidad. Solo el equipo de investigación debe tener acceso a los datos, y estos deben ser almacenados de manera segura para prevenir accesos no autorizados. Las directrices de UNIMINUTO enfatizan la importancia de la integridad y la transparencia en el manejo de datos, lo cual es esencial para mantener la confianza de los participantes y la validez del estudio.

Además, es importante considerar el impacto psicológico y emocional que el estudio podría tener en los agentes de call center. Los investigadores deben ser sensibles a las condiciones de trabajo de los agentes y evitar cualquier procedimiento que pueda causarles estrés adicional. En caso de que el estudio aborde temas sensibles o potencialmente estresantes, se debe proporcionar apoyo psicológico o asesoramiento a los participantes. La comunidad científica y Uniminuto subrayan la importancia del bienestar de los participantes, por lo que es fundamental monitorear y mitigar cualquier efecto negativo.

La equidad y la justicia también son principios clave que deben guiar la investigación. Esto implica asegurarse de que todos los agentes de call center tengan la misma oportunidad de participar y que ningún grupo sea discriminado o excluido injustamente. Además, los resultados del estudio deben ser accesibles y beneficiosos para todos los participantes, no solo para los investigadores o la organización que financia el estudio. La ética de la justicia asegura que los beneficios de la investigación se distribuyan equitativamente.

El respeto a la autonomía de los participantes es otra consideración ética esencial. Los agentes de call center deben ser tratados como individuos con derecho a tomar sus propias decisiones sobre su participación en el estudio. Esto implica proporcionarles toda la información necesaria para que puedan tomar una decisión informada y respetar sus decisiones, incluso si deciden no participar o retirarse del estudio. La autonomía es un valor fundamental tanto para Uniminuto como para la comunidad científica en general.

También es importante que los investigadores reflexionen sobre su propia conducta y responsabilidad ética. Deben adherirse a los principios de honestidad, transparencia y rendición de cuentas en todas las etapas del proyecto. Esto incluye la divulgación completa de los métodos y resultados del estudio, así como la publicación de los hallazgos de manera que contribuyan al

conocimiento científico y beneficien a la sociedad en general. La integridad científica es un pilar fundamental para mantener la credibilidad y el respeto hacia la investigación académica y aplicada.

La aplicación de las consideraciones éticas definidas por UNIMINUTO y la comunidad científica en un proyecto de investigación con agentes de call center requiere un enfoque integral que abarque el consentimiento informado, la confidencialidad, el bienestar de los participantes, la equidad, el respeto a la autonomía y la conducta ética de los investigadores. Siguiendo estos principios, se puede asegurar que el proyecto se lleve a cabo de manera responsable y respetuosa, contribuyendo positivamente tanto a la comunidad científica como a la población objeto de estudio.

5. Resultados

5.1 Descripción de Aspectos del Modelo Motivacional en Call Centers

El análisis exhaustivo de los datos recopilados en el presente informe revela una serie de aspectos determinantes que afectan la retención de empleados. Estos hallazgos abarcan desde aspectos demográficos hasta variables relacionadas con la satisfacción laboral y el desempeño, ofreciendo una visión integral de los desafíos que enfrenta la organización en términos de estabilidad laboral y satisfacción del personal.

Los empleados jóvenes, específicamente aquellos en el rango de 25 a 35 años, demostraron ser más propensos a renunciar. Este grupo de jóvenes profesionales, generalmente con mayores aspiraciones de desarrollo profesional, busca oportunidades que les permitan avanzar en sus carreras rápidamente. Asimismo, se observó que los empleados con educación universitaria tienden a renunciar con mayor frecuencia, lo que sugiere que aquellos con niveles académicos más altos buscan roles más desafiantes y mejor remunerados fuera del call center. Aunque no se identificaron diferencias significativas en las tasas de renuncia entre hombres y mujeres, los empleados solteros presentaron una mayor tendencia a abandonar la empresa, posiblemente debido a una mayor flexibilidad y menos responsabilidades familiares que les permiten buscar nuevas oportunidades con mayor facilidad.

El estrés laboral emerge como uno de los principales aspectos que impulsan a los empleados a renunciar. La presión constante para cumplir con objetivos de desempeño elevados y manejar un alto volumen de llamadas genera un entorno laboral altamente demandante que muchos empleados encuentran insostenible a largo plazo. La falta de oportunidades de

crecimiento dentro del call center también es un motivo significativo de renuncia. La percepción de un camino de carrera limitado y la escasez de promociones contribuyen a la frustración y desmotivación de los empleados, llevándolos a buscar mejores oportunidades en otras empresas.

El mal ambiente laboral es otro factor determinante en la decisión de renuncia. Los conflictos interpersonales y una cultura organizacional negativa, caracterizada por la falta de apoyo y reconocimiento, aumentan la insatisfacción de los empleados. Estos aspectos, combinados con una compensación insuficiente, exacerban el deseo de los empleados de abandonar el call center. Muchos sienten que su salario y beneficios no son proporcionales al esfuerzo y estrés que conlleva el trabajo.

Las encuestas de satisfacción laboral revelaron que la insatisfacción con el salario es prevalente entre los empleados. Muchos consideran que su remuneración no refleja adecuadamente el esfuerzo y la dedicación necesarios para el trabajo. Además, la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro del call center es una queja común. Los empleados desean más programas de capacitación y posibilidades de ascenso. La satisfacción con el entorno de trabajo varía, pero las condiciones físicas del lugar de trabajo y el clima organizacional son áreas de preocupación. Los empleados destacaron que un ambiente de trabajo incómodo y estresante afecta negativamente su satisfacción laboral.

Las relaciones interpersonales, especialmente con supervisores y colegas, juegan un papel crucial en la satisfacción laboral. Los empleados que tienen buenas relaciones con sus supervisores y compañeros de trabajo son menos propensos a renunciar. Por el contrario, los conflictos y la falta de apoyo interpersonal aumentan significativamente la probabilidad de

renuncia. Las evaluaciones de desempeño mostraron que los empleados que renunciaron tienen calificaciones variables, lo que sugiere que las razones de renuncia no están directamente relacionadas con el rendimiento laboral. Los empleados que consistentemente alcanzaban o superaban sus metas a menudo se sentían desmotivados debido a la falta de reconocimiento y recompensas, llevándolos a buscar oportunidades donde su esfuerzo fuera mejor valorado. El feedback recibido de los supervisores también influyó en las decisiones de renuncia. Los empleados que recibían feedback negativo de manera frecuente, sin orientación constructiva, se sentían desmotivados y optaban por dejar la empresa.

El análisis de los registros de asistencia mostró que los empleados que renunciaron tendían a tener más días de trabajo perdidos y llegar tarde con más frecuencia. Esta tendencia puede reflejar un descontento previo con su situación laboral y una menor motivación para invertir tiempo adicional en un trabajo insatisfactorio.

La investigación revela que la renuncia de empleados en el call center está impulsada por una combinación de estrés laboral, falta de oportunidades de crecimiento, mal ambiente laboral, compensación insuficiente y horarios de trabajo poco flexibles. Para mejorar la retención de empleados, es crucial que la empresa aborde estos aspectos de manera integral. Implementar programas de desarrollo profesional, mejorar el entorno de trabajo, ofrecer compensaciones más competitivas y crear horarios de trabajo más flexibles pueden contribuir significativamente a reducir la alta rotación de personal. Al entender y abordar las razones subyacentes de las renunciaciones, el call center puede crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

5.1.1 Clasificación Socio Demográficamente a los Empleados que Trabajan en los Centros de Llamadas de Barranquilla.

En función de poder establecer los resultados obtenidos a partir de los objetivos específicos, se pueden indicar los siguientes elementos que dan cuerpo a la caracterización socio demográfica de los empleados que trabajan en los centros de llamadas de Barranquilla, teniendo en cuenta aspectos recolectados en las entrevistas y procesos de recolección de datos realizados, a través del método de observación y la entrevista de diez preguntas semiestructurada, por medio de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Rangos de edades: 20 años o menos, siendo este un total de seis (6) personas con un porcentaje equivalente a 10%; 30 años o menos, siendo este un total de treinta y ocho personas (38) con un porcentaje equivalente a 63.33%; y 30 años o más, siendo este un total de dieciséis (16) personas con un porcentaje equivalente a 26.67%.

Los datos mencionados en el anterior párrafo muestran una distribución de las edades diversas entre colaboradores de los centros de llamadas (call centers). Teniendo en cuenta el grupo de 20 años o menos, solo un 10% de los colaboradores se encuentran dentro de este grupo, lo cual puede reflejar que existe una menor participación de jóvenes menores a veinte años en el mercado laboral de los centros de llamadas (call centers), esto puede deberse a la búsqueda de oportunidades de tipo educativas o de otras actividades laborales que se alinean más a sus habilidades.

En el grupo más representativo se encuentran las personas de treinta años (30) o menos, el cual está compuesto del 63.33% de los colaboradores. En este grupo se incluyen tanto los adultos jóvenes como aquellos que están culminando sus carreras universitarias o técnicas.

Existe una alta participación de las personas con estas edades debido a que el tipo de oferta laboral propuesta por los centros de llamadas o call centers, pueden ofrecerles oportunidades de crecimiento, flexibilidad horaria y salarios que se encuentran en un nivel más alto del promedio habitual en las ofertas laborales.

Por último, se encuentra el grupo de colaboradores de 30 años o más, el cual indica que existe una presencia significativa de adultos más experimentados en este tipo de oportunidades laborales, teniendo en cuenta que los adultos mayores a treinta años pueden ofrecer a la compañía estabilidad y experiencia al equipo de trabajo, tanto como habilidades en la gestión y el liderazgo las cuales se desarrollan a lo largo de sus carreras.

La diversidad de edades que se pueden observar dentro de los centros de llamada puede fomentar un ambiente de trabajo dinámico y mucho más colaborativo, en el cual las experiencias de cada uno pueden aportar en la maximización del potencial de las organizaciones y sus procesos.

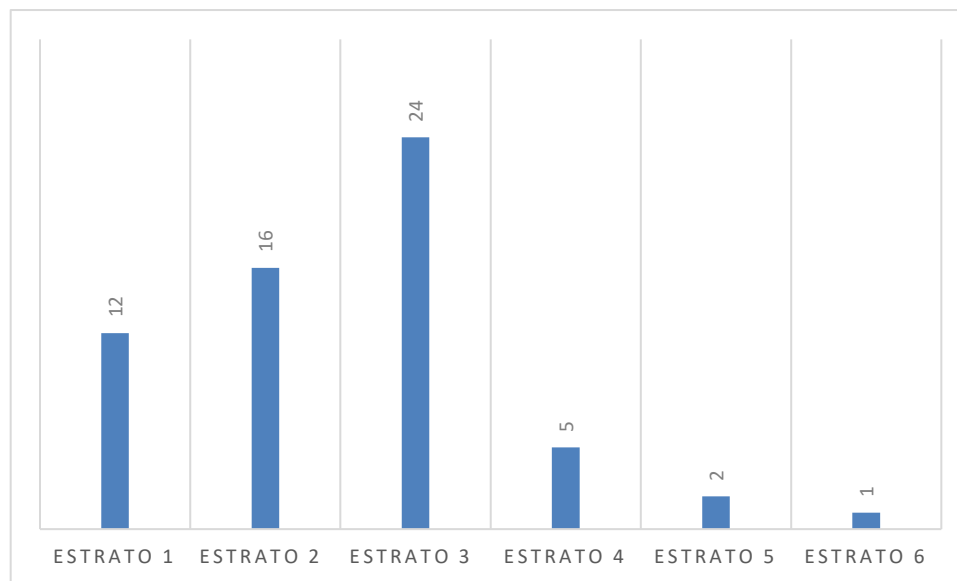
En el anterior gráfico se describe en forma de anillo la representación y distribución por sexo de la muestra de colaboradores de los call centers en Barranquilla. En el gráfico se puede observar la división equilibrada entre hombres y mujeres, la cual muestra que el 52% de los colaboradores son hombres, mientras que un 48% de los colaboradores son mujeres.

Del mismo modo, se sugiere a partir de los resultados mencionados con anterioridad, que no existe favoritismo en el proceso de selección del personal ni aspectos que favorezcan de manera significativa a uno de los géneros en específico. Se puede observar una representación

casi igualitaria donde se percibe habilidades y competencias con igualdad de accesibilidad para los hombres y las mujeres.

Figura 1.

Gráfica de estratificación social



La gráfica de estratificación social de los empleados de los centros de llamada o call center en Barranquilla muestra una clara tendencia de concentración en ciertos estratos socioeconómicos. El estrato 3 es el que tiene la mayor cantidad de empleados, con alrededor de 60 empleados, lo que representa un porcentaje significativo del total de la muestra. Esto puede indicar que el call center está atrayendo principalmente a personas de la clase media-baja, que buscan oportunidades laborales en este tipo de empleo.

El segundo grupo más numeroso pertenece al estrato 2, con aproximadamente 20 empleados. Juntos, los estratos 2 y 3 representan la gran mayoría de los empleados del call center. Esta distribución sugiere que la empresa está ofreciendo oportunidades de empleo

accesibles principalmente a los sectores socioeconómicos medios y bajos, lo cual puede estar relacionado con los requisitos de habilidades y la oferta salarial del trabajo en el call center.

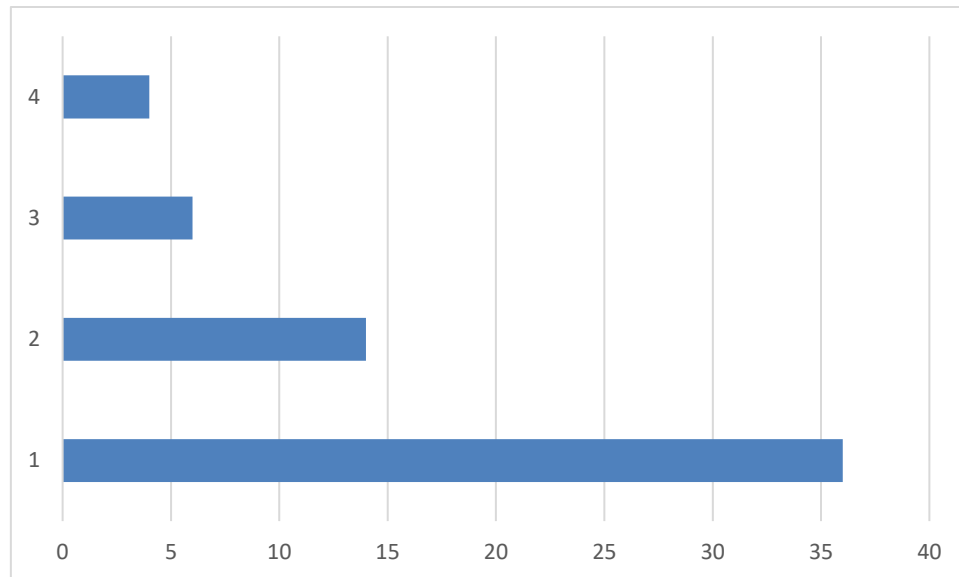
Los estratos 1, 4, 5 y 6 tienen una representación mucho menor en la muestra. El estrato 1, que podría asociarse a una clase económica aún más baja que el estrato 2, muestra una menor cantidad de empleados, lo que podría indicar barreras adicionales de entrada para este grupo o una menor inclinación de estas personas a trabajar en este sector. Por otro lado, los estratos 4, 5 y 6, que corresponden a clases sociales más altas, casi no están representados en el call center. Esto es coherente con la expectativa de que personas de estos estratos tienden a buscar y ocupar empleos que requieren mayores calificaciones y ofrecen mejores remuneraciones.

El gráfico también incluye una línea de frecuencia acumulada, que muestra que cerca del 90% de los empleados se encuentran en los primeros tres estratos (1, 2 y 3). Esta línea confirma que la mayoría de los empleados provienen de niveles socioeconómicos bajos a medios.

La baja representación de los estratos más altos (4, 5 y 6) refleja una posible falta de interés o necesidad de estos grupos para trabajar en un call center, posiblemente debido a sus mejores oportunidades laborales en otros sectores. Esta distribución puede ser útil para la empresa al momento de planificar estrategias de contratación y capacitación, enfocándose en las necesidades y características de los empleados de los estratos predominantes.

Figura 2.

Gráfica del tiempo de vinculación de los miembros del equipo



En el anterior gráfico se muestra la distribución del tiempo que los empleados han estado vinculados a la empresa, medido en semanas. Se observa que la mayoría de los empleados han estado vinculados durante una semana, con un total de 36 personas. Este grupo es significativamente mayor que cualquier otro, lo que podría indicar un alto nivel de nuevos empleados o una gran cantidad de contratos a corto plazo.

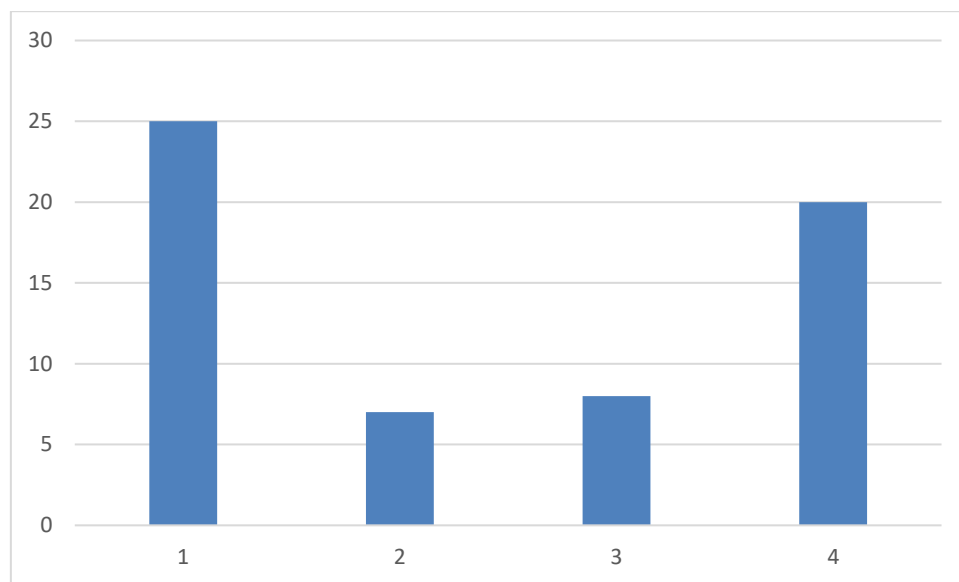
El siguiente grupo más grande son los empleados que han estado en la empresa durante dos semanas, con 14 personas. Esta cifra es notablemente menor en comparación con el primer grupo, lo que sugiere que hay una disminución en la retención de empleados después de la primera semana. Es posible que la empresa esté experimentando desafíos para mantener a los

empleados más allá de la primera semana, lo que podría ser un área de preocupación para la gestión de recursos humanos.

Los empleados que han estado vinculados a la empresa durante tres semanas y cuatro semanas o más son mucho menos numerosos, con 6 y 4 personas respectivamente. Esto muestra una tendencia decreciente en la retención a medida que aumenta el tiempo, indicando que muy pocos empleados alcanzan un mes o más en la empresa. Este patrón podría ser indicativo de problemas estructurales en la empresa que necesitan ser abordados para mejorar la retención y estabilidad de la fuerza laboral a largo plazo.

Figura 3.

Gráfica del nivel de estudio de los miembros del equipo de Call Centers



El gráfico de barras anterior muestra los diferentes niveles de estudios alcanzados por un grupo de personas. Los niveles de estudios considerados son Bachiller, Técnico, Cursando

estudios y Profesional. Se puede observar que el mayor número de personas ha alcanzado el nivel de Bachiller, con un total de 25 personas. Esto indica que una gran proporción de la población ha completado la educación secundaria, lo que sugiere una base educativa sólida a nivel medio.

El segundo nivel con mayor número de personas es el Profesional, con 20 individuos. Este dato es significativo porque indica que una considerable parte de la población ha avanzado hacia la educación superior y ha obtenido un título profesional. Este nivel de estudios suele estar asociado con una mayor especialización y competencias técnicas avanzadas, lo que puede tener implicaciones positivas para el mercado laboral y la economía local.

En cuanto al nivel Técnico, se observa que hay aproximadamente 10 personas que han alcanzado este nivel. Los estudios técnicos suelen ser programas de formación específica que no necesariamente requieren un título universitario completo, pero proporcionan habilidades prácticas y conocimientos aplicables en diversos campos profesionales. Este grupo, aunque menor en comparación con los bachilleres y profesionales, sigue siendo relevante para la diversidad de habilidades presentes en la población.

El grupo de personas que se encuentra actualmente cursando estudios es también considerable, con 15 individuos. Este número refleja un compromiso continuo con la educación y la formación, lo que puede ser indicativo de una aspiración general hacia el mejoramiento y la adquisición de nuevas habilidades. Este grupo tiene el potencial de incrementar los niveles de educación en el futuro cercano, contribuyendo así a un desarrollo socioeconómico sostenido.

5.1.2 Principales aspectos que contribuyen a la rotación del personal

En los centros de llamadas de Barranquilla, la dinámica diaria está marcada por la intensidad de las llamadas entrantes y salientes. Los empleados lidian con una variedad de situaciones, desde consultas simples hasta quejas complejas de clientes insatisfechos. Este constante flujo de interacciones puede generar un alto nivel de estrés entre los trabajadores, quienes se enfrentan a la presión de mantener altos estándares de servicio al cliente.

El ambiente laboral, fundamental para el bienestar y la satisfacción de los empleados, a menudo se ve afectado por la naturaleza demandante del trabajo en un Centro de Llamadas. La falta de apoyo entre compañeros y un liderazgo deficiente pueden contribuir a un clima organizacional tenso y desmotivador. La sensación de no ser valorado o reconocido por su trabajo puede minar la moral del personal, impactando negativamente en su permanencia en la empresa.

Los horarios de trabajo, frecuentemente rotativos para cubrir las 24 horas del día, pueden desafiar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Esta irregularidad en los turnos puede afectar su salud física y emocional, dificultando la capacidad de recuperación y adaptación a largo plazo.

Además del aspecto físico y emocional, la falta de oportunidades de desarrollo profesional es otro factor significativo que influye en la rotación del personal. Muchos empleados desean avanzar en sus carreras y adquirir nuevas habilidades, pero la falta de

programas de capacitación y crecimiento dentro de la empresa puede llevarlos a buscar otras opciones donde puedan satisfacer sus aspiraciones profesionales.

La percepción de una compensación injusta por el trabajo realizado es otra preocupación común entre los empleados de los Centros de Llamadas. Aunque el salario puede ser adecuado inicialmente, la falta de aumentos salariales o beneficios adicionales puede generar descontento y llevar a los empleados a considerar otras oportunidades que ofrezcan mejores condiciones económicas.

El impacto psicológico del trabajo en un Centro de Llamadas no debe subestimarse. Los constantes desafíos emocionales de lidiar con clientes frustrados o situaciones conflictivas pueden desgastar la resistencia mental de los empleados. La falta de un adecuado soporte emocional y recursos para manejar el estrés puede contribuir a problemas de salud mental, haciendo que algunos empleados opten por dejar el trabajo en busca de ambientes menos estresantes.

En un mercado laboral dinámico como el de Barranquilla, la competencia por talento puede ser intensa. Los Centros de Llamadas deben enfrentarse a la realidad de que los empleados pueden encontrar oportunidades más atractivas en otras empresas que ofrezcan mejores condiciones laborales y beneficios adicionales.

La percepción de falta de equidad y transparencia en las políticas de la empresa también puede socavar la confianza de los empleados en la organización. Cuando las decisiones de

gestión no se comunican de manera efectiva o no se aplican de manera consistente, los empleados pueden sentirse desmotivados y menos comprometidos con su trabajo y la empresa.

Por último, la falta de un sentido claro de propósito o significado en el trabajo puede llevar a una desconexión emocional por parte de los empleados. Cuando no se sienten inspirados o motivados por la misión y los valores de la empresa, es más probable que busquen empleos que les brinden una mayor sensación de realización personal y profesional.

Los centros de llamadas en Barranquilla enfrentan múltiples desafíos que contribuyen al retiro y la rotación del personal. Desde condiciones laborales demandantes hasta problemas de compensación, desarrollo profesional limitado y un ambiente laboral tenso, estos aspectos interrelacionados afectan la estabilidad y el rendimiento a largo plazo de los empleados en este sector. A continuación se describen los principales aspectos.

- Ambiente laboral y estrés: Los Centros de Llamadas de Barranquilla enfrentan un desafío significativo en términos de estrés laboral debido a la naturaleza intensiva de las interacciones con clientes. Esto se refleja en una alta tasa de rotación, ya que el estrés constante puede agotar tanto física como emocionalmente a los empleados, afectando su bienestar y desempeño.
- Compensación y beneficios: La percepción de una remuneración injusta es otro aspecto crucial. Aunque inicialmente puede haber una compensación adecuada, la falta de aumentos salariales y beneficios adicionales puede llevar a una insatisfacción y a que los empleados busquen mejores condiciones en otros empleadores.

- Oportunidades de desarrollo profesional: La falta de programas estructurados de capacitación y crecimiento dentro de los Centros de Llamadas limita las oportunidades de desarrollo profesional. Esto no solo afecta la motivación de los empleados para permanecer en la empresa, sino que también reduce la retención a largo plazo al no ofrecer caminos claros para avanzar en sus carreras.
- Equilibrio entre vida laboral y personal: Los turnos rotativos y las largas jornadas de trabajo comprometen el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Este desequilibrio puede contribuir a la fatiga y al agotamiento, afectando negativamente su satisfacción laboral y su disposición para permanecer en la organización.
- Competencia del mercado laboral: En un mercado laboral competitivo como el de Barranquilla, los empleados tienen acceso a otras oportunidades que ofrecen mejores condiciones laborales y beneficios. Esto aumenta la presión sobre los Centros de Llamadas para retener talento y competir por empleados calificados.
- Percepción de valoración personal: La falta de reconocimiento y aprecio por parte de los superiores puede minar la moral de los empleados. Sentirse valorado y reconocido por su trabajo es fundamental para la satisfacción laboral y la retención a largo plazo.
- Impacto en la salud mental: El estrés y la presión constante pueden tener un impacto significativo en la salud mental de los empleados. La falta de recursos para gestionar el estrés y apoyar la salud emocional puede contribuir a problemas como el agotamiento y la ansiedad, impulsando a los empleados a buscar entornos laborales menos estresantes.
- Transparencia y comunicación: La falta de claridad en las políticas y decisiones de gestión puede generar desconfianza entre los empleados. La comunicación efectiva y la transparencia son clave para mantener la confianza y el compromiso de los empleados con la organización.

- Sentido de propósito y significado: Cuando los empleados no encuentran un sentido claro de propósito o significado en su trabajo, es más probable que busquen oportunidades que les proporcionen una mayor realización personal y profesional. Esto puede llevarlos a considerar otros empleadores que alineen mejor sus valores y aspiraciones.
- Efectos combinados: En conjunto, estos aspectos crean un entorno laboral complejo y desafiante para los centros de llamadas en Barranquilla. La interacción entre condiciones laborales exigentes, falta de desarrollo profesional, compensación percibida, y problemas de salud mental y equilibrio entre vida laboral y personal, contribuyen de manera significativa al retiro y la rotación del personal en este sector.

Enfrentar los desafíos de los centros de llamadas en Barranquilla requiere un enfoque integral que priorice el bienestar de los empleados y promueva un ambiente laboral saludable y productivo. Aquí algunas recomendaciones clave:

Para comenzar, es fundamental revisar y mejorar las condiciones laborales existentes. Esto incluye la implementación de horarios de trabajo más flexibles y estables, reduciendo los turnos rotativos que comprometen el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Proporcionar descansos adecuados durante las jornadas y asegurar condiciones ergonómicas adecuadas en los puestos de trabajo también contribuirá a mejorar el bienestar físico de los empleados.

Es esencial revisar y ajustar las políticas de compensación y beneficios. Asegurar que los salarios sean competitivos y justos, con posibilidades claras de aumentos salariales basados en el desempeño y la experiencia, puede ayudar a reducir la insatisfacción y la rotación del personal. La inclusión de beneficios adicionales como seguro de salud, programas de bienestar y bonos por

desempeño también puede aumentar la percepción de valoración y compromiso por parte de los empleados.

Para fomentar el desarrollo profesional y personal, es crucial implementar programas de capacitación continuos y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Establecer planes de carrera claros y accesibles para todos los empleados, junto con programas de mentoría y capacitación en habilidades blandas y técnicas, puede motivar a los empleados a quedarse y avanzar en sus roles dentro de la organización.

- Además, promover un ambiente laboral positivo y de apoyo. Fomentar una cultura organizacional que valore la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación abierta puede mejorar significativamente la moral y la satisfacción de los empleados. Incentivar el reconocimiento regular y público por los logros y esfuerzos individuales también fortalecerá el sentido de pertenencia y valoración personal dentro del equipo.
- Para abordar el estrés y promover la salud mental, es vital ofrecer recursos y programas de apoyo emocional. Establecer servicios de asesoramiento confidenciales, sesiones de mindfulness o yoga, y promover actividades recreativas fuera del horario laboral pueden ayudar a los empleados a gestionar mejor el estrés y mejorar su bienestar general.
- Del mismo modo, es fundamental mantener una comunicación transparente y consistente con los empleados es clave. Informar claramente sobre las decisiones de gestión, políticas y cambios organizacionales ayuda a construir confianza y reducir la incertidumbre entre los empleados. Fomentar un diálogo abierto y receptivo donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias también puede fortalecer la cultura de la empresa y mejorar la satisfacción laboral.

- Es importante monitorear regularmente el clima laboral y la satisfacción de los empleados a través de encuestas anónimas y entrevistas de salida. Utilizar estos datos para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas proactivas puede ayudar a mantener una fuerza laboral comprometida y estable en los Centros de Llamadas de Barranquilla.
- Implementar estas recomendaciones no solo puede reducir la rotación del personal, sino que también puede mejorar el rendimiento general de los empleados y fortalecer la posición competitiva de los Centros de Llamadas en el mercado laboral de Barranquilla.

5.1.4 Relación entre los aspectos socio-demográficos y los aspectos que influyen en el retiro y rotación de los centros de llamadas de Barranquilla.:

En el dinámico entorno de los centros de llamadas en Barranquilla, la rotación de empleados representa un desafío constante que impacta directamente en la operación y estabilidad de estas organizaciones. Para comprender mejor este fenómeno, es crucial explorar la relación entre los aspectos socio-demográficos y los elementos que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en sus puestos o buscar nuevas oportunidades.

5.1.4.1 Contexto y Desafíos en Centros de Llamadas de Barranquilla. Barranquilla, como centro industrial y comercial en Colombia, alberga numerosos centros de llamadas que ofrecen empleo a una población diversa en términos de edad, género, nivel educativo y estado civil. Estos centros, caracterizados por ritmos intensos de trabajo y demandas de atención al cliente, enfrentan altos índices de rotación que afectan tanto la productividad como la calidad del servicio.

5.1.4.2 Aspectos Socio-Demográficos y su Influencia. Edad y Experiencia Laboral:

La edad de los empleados en centros de llamadas puede desempeñar un papel crucial en su percepción de estabilidad laboral y en su disposición a cambiar de trabajo. Los jóvenes, a menudo recién graduados o en búsqueda de experiencias variadas, pueden estar más inclinados a cambiar de empleo si perciben oportunidades limitadas de crecimiento o desarrollo dentro de la organización. Por otro lado, empleados mayores con más experiencia pueden valorar la estabilidad y la seguridad laboral, siendo menos propensos a la rotación si encuentran condiciones laborales satisfactorias.

- **Género y Expectativas de Equilibrio Laboral-Personal:**

Las diferencias de género también son significativas. Las mujeres, especialmente aquellas con responsabilidades familiares, pueden enfrentar desafíos adicionales en términos de equilibrio entre trabajo y vida personal. La percepción de apoyo organizacional y políticas de conciliación pueden influir significativamente en su satisfacción laboral y, por ende, en su decisión de rotación.

- **Nivel Educativo y Aspiraciones Profesionales:**

El nivel educativo impacta en las expectativas de desarrollo y crecimiento profesional. Empleados con educación superior pueden tener aspiraciones más altas en términos de roles y responsabilidades dentro de la organización. Si estas expectativas no se ven reflejadas en oportunidades de ascenso o formación continua, podrían optar por buscar empleo en otro lugar.

- **Estado Civil y Necesidades de Estabilidad:**

El estado civil también juega un rol crucial. Empleados casados o con familia pueden valorar más la estabilidad laboral y los beneficios asociados ofrecidos por la empresa. Políticas

de beneficios familiares, como seguro de salud extendido o licencias pagadas, pueden ser determinantes en su decisión de permanecer en el empleo a largo plazo.

5.1.4.3 Aspectos que Influyen en la Rotación. Satisfacción Laboral y Ambiente de Trabajo:

La satisfacción laboral es un predictor clave de la rotación en los centros de llamadas. Aspectos como la carga de trabajo, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el ambiente de trabajo influyen directamente en cómo los empleados perciben su experiencia laboral. Un ambiente positivo y de apoyo puede aumentar la retención, mientras que condiciones adversas pueden aumentar la propensión a la rotación.

- **Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento Profesional:**

La percepción de oportunidades de desarrollo y crecimiento es esencial para retener empleados talentosos. Los centros de llamadas que ofrecen programas de capacitación continua, oportunidades de ascenso y reconocimiento por desempeño suelen experimentar una menor rotación.

- **Cultura Organizacional y Gestión del Cambio:**

La cultura organizacional y la gestión del cambio juegan un papel fundamental. Una cultura que valore la transparencia, la comunicación abierta y la equidad en las decisiones puede fomentar un mayor compromiso y lealtad entre los empleados.

La relación entre los aspectos socio-demográficos y los determinantes de la rotación en los centros de llamadas de Barranquilla es compleja y multifacética. Comprender cómo la edad, género, nivel educativo y estado civil interactúan con la satisfacción laboral, las oportunidades

de desarrollo y la cultura organizacional es crucial para diseñar estrategias efectivas de retención de talento.

Las organizaciones pueden beneficiarse de políticas y prácticas que promuevan un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal, oportunidades claras de crecimiento profesional, y un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Al abordar estas áreas, los centros de llamadas pueden reducir los índices de rotación, mejorar la productividad y mantener un equipo comprometido y motivado a largo plazo.

6. Conclusiones

El análisis exhaustivo de los datos recopilados en el presente informe revela una serie de aspectos determinantes que afectan la retención de empleados. Estos hallazgos abarcan desde aspectos demográficos hasta variables relacionadas con la satisfacción laboral y el desempeño, ofreciendo una visión integral de los desafíos que enfrenta la organización en términos de estabilidad laboral y satisfacción del personal.

Los empleados jóvenes, específicamente aquellos en el rango de 18 a 30 años, demostraron ser más propensos a renunciar. Este grupo de jóvenes profesionales, generalmente con mayores aspiraciones de desarrollo profesional, busca oportunidades que les permitan avanzar en sus carreras rápidamente. Asimismo, se observó que los empleados con educación

universitaria tienden a renunciar con mayor frecuencia, lo que sugiere que aquellos con niveles académicos más altos buscan roles más desafiantes y mejor remunerados fuera del call center. Aunque no se identificaron diferencias significativas en las tasas de renuncia entre hombres y mujeres, los empleados solteros presentaron una mayor tendencia a abandonar la empresa, posiblemente debido a una mayor flexibilidad y menos responsabilidades familiares que les permiten buscar nuevas oportunidades con mayor facilidad.

El estrés laboral emerge como uno de los principales aspectos que impulsan a los empleados a renunciar. La presión constante para cumplir con objetivos de desempeño elevados y manejar un alto volumen de llamadas genera un entorno laboral altamente demandante que muchos empleados encuentran insostenible a largo plazo. La falta de oportunidades de crecimiento dentro del call center también es un motivo significativo de renuncia. La percepción de un camino de carrera limitado y la escasez de promociones contribuyen a la frustración y desmotivación de los empleados, llevándolos a buscar mejores oportunidades en otras empresas.

El mal ambiente laboral es otro aspecto determinante en la decisión de renuncia. Los conflictos interpersonales y una cultura organizacional negativa, caracterizada por la falta de apoyo y reconocimiento, aumentan la insatisfacción de los empleados. Estos aspectos, combinados con una compensación insuficiente, exacerban el deseo de los empleados de abandonar el call center. Muchos sienten que su salario y beneficios no son proporcionales al esfuerzo y estrés que conlleva el trabajo. Los horarios de trabajo inflexibles y la dificultad para conciliar la vida laboral y personal también juegan un papel crucial, ya que los turnos rotativos y las largas horas de trabajo dificultan la vida familiar y social de los empleados.

Las encuestas de satisfacción laboral revelaron que la insatisfacción con el salario es prevalente entre los empleados. Muchos consideran que su remuneración no refleja

adecuadamente el esfuerzo y la dedicación necesarios para el trabajo. Además, la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro del call center es una queja común. Los empleados desean más programas de capacitación y posibilidades de ascenso. La satisfacción con el entorno de trabajo varía, pero las condiciones físicas del lugar de trabajo y el clima organizacional son áreas de preocupación. Los empleados destacaron que un ambiente de trabajo incómodo y estresante afecta negativamente su satisfacción laboral.

Las relaciones interpersonales, especialmente con supervisores y colegas, juegan un papel crucial en la satisfacción laboral. Los empleados que tienen buenas relaciones con sus supervisores y compañeros de trabajo son menos propensos a renunciar. Por el contrario, los conflictos y la falta de apoyo interpersonal aumentan significativamente la probabilidad de renuncia.

Las evaluaciones de desempeño mostraron que los empleados que renunciaron tienen calificaciones variables, lo que sugiere que las razones de renuncia no están directamente relacionadas con el rendimiento laboral. Los empleados que consistentemente alcanzaban o superaban sus metas a menudo se sentían desmotivados debido a la falta de reconocimiento y recompensas, llevándolos a buscar oportunidades donde su esfuerzo fuera mejor valorado. El feedback recibido de los supervisores también influyó en las decisiones de renuncia. Los empleados que recibían feedback negativo de manera frecuente, sin orientación constructiva, se sentían desmotivados y optaban por dejar la empresa.

El análisis de los registros de asistencia mostró que los empleados que renunciaron tendían a tener más días de trabajo perdidos y llegar tarde con más frecuencia. Esta tendencia puede reflejar un descontento previo con su situación laboral y una menor motivación para invertir tiempo adicional en un trabajo insatisfactorio.

La investigación revela que la renuncia de empleados en el call center está impulsada por una combinación de estrés laboral, falta de oportunidades de crecimiento, mal ambiente laboral, compensación insuficiente y horarios de trabajo poco flexibles. Para mejorar la retención de empleados, es crucial que la empresa aborde estos aspectos de manera integral. Implementar programas de desarrollo profesional, mejorar el entorno de trabajo, ofrecer compensaciones más competitivas y crear horarios de trabajo más flexibles pueden contribuir significativamente a reducir la alta rotación de personal. Al entender y abordar las razones subyacentes de las renunciaciones, el call center puede crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

7. Referencias

Adams, S., & Bond, C. (2021). The Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover in Call Centers. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 586-600.

<https://doi.org/10.1037/apl0000928>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 35-67.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055704>

Brown, T., & Crawford, M. (2020). Exploring the Factors Influencing Employee Turnover in

Customer Service Roles. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12),

1535-1552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1757734>

Chou, S. Y., & Lopez, L. (2023). Enhancing Employee Retention in Call Centers through

Organizational Support. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 81-99.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.21435>

Cottini, E., & Lucifora, C. (2021). Mental Health and Worker Productivity: The Role of Job

Quality. *Health Economics*, 30(8), 1884-1902. <https://doi.org/10.1002/hec.4253>

Dasgupta, P., & Mukherjee, S. (2020). Role of Compensation in Employee Retention in the Call

Center Industry. *Compensation & Benefits Review*, 52(4), 200-213.

<https://doi.org/10.1177/0886368720917228>

Deery, S., & Kinnie, N. (2021). Call Centers and Employee Turnover: The Role of Job Design

and Leadership. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100776.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100776>

- Garg, A., & Raina, R. (2022). Employee Engagement and Retention in Call Centers: A Systematic Literature Review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 221-239. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2021-0030>
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2021). A Meta-Analysis of the Predictors and Outcomes of Employee Turnover: Updating Mobley's Model. *Journal of Vocational Behavior*, 123, 103498. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103498>
- Jiang, J., & Probst, T. M. (2020). The Interactive Effect of Job Insecurity and Organizational Support on Turnover Intentions in the Call Center Industry. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 33-44. <https://doi.org/10.1037/ocp0000163>
- Kaur, S., & Sharma, M. (2022). The Role of Work-Life Balance in Employee Retention: Evidence from the Call Center Industry. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 231-248. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12271>
- Knight, C., & Parker, S. K. (2023). Job Crafting and Employee Turnover: The Role of Work Redesign in Reducing Turnover Intentions. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 145-163. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09823-1>
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2021). Fostering Employee Well-being: The Impact of Job Design and Work Contexts. *Organizational Dynamics*, 50(3), 100741. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100741>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (2020). Understanding Job Stress and Employee Well-being in Call Centers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 284-300. <https://doi.org/10.1037/ocp0000164>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2021). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as
Predictors of Employee Turnover. *Journal of Occupational and Organizational
Psychology*, 94(2), 367-386. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>

8. Anexos

Anexo 1.

Encuesta sobre el ambiente laboral en los centros de llamada de Barranquilla.

Instrucciones: Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el ambiente laboral en nuestra empresa utilizando la siguiente escala:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

a. El ambiente de trabajo en el call center es positivo y motivador.

1 2 3 4 5

b. Me siento valorado/a y respetado/a por mis superiores y compañeros.

1 2 3 4 5

c. La comunicación dentro del equipo es clara y efectiva.

1 2 3 4 5

d. Las metas y expectativas laborales están claramente definidas.

1 2 3 4 5

e. El ambiente físico del call center es cómodo y adecuado para trabajar.

1 2 3 4 5

- f. Los recursos y herramientas proporcionados son suficientes para realizar mi trabajo de manera eficiente.

1 2 3 4 5

- g. Siento que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.

1 2 3 4 5

- h. La empresa ofrece un buen equilibrio entre vida laboral y personal.

1 2 3 4 5

- i. El estrés laboral es manejable y recibo apoyo cuando lo necesito.

1 2 3 4 5

- j. Estoy satisfecho/a con el reconocimiento y recompensas que recibo por mi trabajo.

1 2 3 4 5