Investigación y propuesta de mejora sobre la alta rotación que se presenta en los call centers seleccionados de Bogotá en el año 2023

Jonathan Estiven De León Tello, Paola Andrea Dueñas Mendivelso, Daniela Andrea Bello Romero

Administración de Empresas, Fundación Universitaria Compensar

Proyecto fin de grado Para Facultad de Escuela de Negocios)

Director y asesor: Ph.D. – MSc. Liliana Patricia Arias Jiménez

Mayo de 2024

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

TABLA DE CONTENIDO

Resumen 4
Abstract 5
Introducción 6
Marco teórico 9
Antecedentes de la investigación 9
Marco conceptual 11
Marco teórico 13
Marco legal 14
Método 16
Tipo de estudio de investigación. 16
Diseño de investigación 17
Metodología de investigación. 18
Técnicas e instrumentos de recolección de información. 18
Resultados 21
Discusión 33
Plan de acción 35
Referencias 36
Anexo 1 39
Anexo 2 51
Anexo 3 54

Lista de figuras

Figura 1 Genero 22

Figura 2 Edad 23

Figura 3 Estado Civil 24

Figura 4 ¿Alguna Vez Presentó Inconsistencias En El Pago De Nómina? 25

Figura 5 ¿La Empresa Lo Acosa Laboralmente Por El Cumplimiento De Metas? 26

Figura 6 La Causa De Su Retiro Del Último Trabajo Fue Por: 27

Figura 7 ¿Considera Usted Que El Proceso De Selección Que Realizó En El Call Center Es Acorde Al Perfil Del Cargo? 28

Figura 8 ¿Considera Usted Que Pasó Momentos De Estrés, Ansiedad, Depresión, Acoso Y Otro Síntoma De Afectación Emocional A Causa De La Carga Laboral? 29

Figura 9 ¿Usted Considera Que El Horario Laboral Es Una De Las Causas De La Alta Rotación De Los Call Centers? 30

Figura 10 ¿El Trato Que Recibe Por Parte De Su Jefe Directo Es Bajo El Respeto Y Adecuado? 31

Figura 11 ¿Cómo Cree Usted Que La Empresa Puede Mejorar, Para Evitar La Alta Rotación? 32

Resumen

Este trabajo se basa en una investigación sobre la alta rotación que se presenta en los call centers seleccionados de Bogotá en el año 2023, dando a conocer puntos y características importantes de lo que genera la alta rotación, por lo cual, el objetivo de la presente investigación es presentar los factores causantes y proponer un plan estratégico para reducir la problemática planteada en los call centers seleccionados de Bogotá en el año 2023, permitiendo elaborar una propuesta de mejora.

Para el trabajo investigativo se utilizó un tipo de investigación cualitativa, se utilizaron fuentes bibliográficas y artículos referente al tema, además se obtuvo información de los trabajadores de los call centers, mediante una encuesta realizada a 15 colaboradores de las organizaciones. En los resultados obtenidos, se evidencia que la alta rotación se generó debido a los horarios laborales y la falta de incentivos al cumplimiento de metas que realizan los colaboradores.

Los resultados obtenidos de la investigación permitieron diseñar un plan de mejora que busca minimizar la alta rotación y ayuda a que los colaboradores sientan un mayor apoyo por parte de las organizaciones y principalmente a generar una estabilidad laboral y mejorar las falencias identificadas.

Palabras clave: Rotación de personal, call centers, desempleo, organizaciones, productividad.

Abstract

This work is based on an investigation based on the high turnover that occurs in the selected call centers in Bogotá in the year 2023, revealing important points and characteristics of what generates the high turnover, therefore, The objective of this research is to present the factors causing high turnover and propose a strategic plan to reduce turnover in the four (4) selected call centers in Bogotá in the year 2023, allowing the development of an improvement proposal to reduce the high turnover. rotation that occurs in call centers.

For the research work, a type of qualitative research was used, bibliographic sources were used, referring to the topic and collection of information from call center workers, through a survey carried out with 15 collaborators of the organizations and additionally articles, where it is evident the problem of high turnover. In the results obtained, it is evident that high turnover was generated due to work schedules and the lack of incentives for employees to achieve goals.

The results obtained from the research allowed us to design an improvement plan that seeks to minimize high turnover and helps employees feel greater support from the organizations and mainly to generate job stability and improve the identified shortcomings.

Keywords: Personnel turnover, call centers, unemployment, organizations, productivity.

Introducción

Los call centers brindan oportunidades laborales a un 34% de la población bogotana, lo cual claramente es una ayuda para disminuir la tasa de desempleo sobre todo en un país como Colombia, debido a que tiene industria manufacturera, es un país no industrializado, un gran foco económico es prestación de servicios , sin embargo en Bogotá también es uno de los sectores económicos que más índice de rotación de personal tiene cada año especialmente lo vivido en el año 2023, encontrándose para el año 2023 en el 25% y 35%. (Thelma, 2023).

Cabe resaltar que los costos que asume cada empresa por la alta rotación de personal es un índice bastante cuantificable, lo cual genera: costos de registro, capacitaciones de la labor a realizar y la seguridad social para los empresarios. Los aumentos mencionados anteriormente son baches financieros, si la persona a contratar renuncia en un tiempo mínimo a los establecido inicialmente esto afecta directamente para que la empresa pueda suplir otros gastos, también es importante enfatizar que la alta rotación que se presentan en los call centers afecta directamente a la imagen que proyecta la empresa en muchos aspectos como, por ejemplo: el clima laboral. (Arango, 2016).

Sin embargo, a pesar del clima laboral que se vive en los call centers y de la fama que están obteniendo a raíz de la rotación de empleados, esto no es un obstáculo para que estas empresas no puedan seguir obteniendo nuevos empleados. Es necesario determinar lo siguiente y es que, los call centers en sus operaciones, no se les podría reconocer puntualmente como una profesión, ni mucho menos se puede apreciar como una labor que disponga del mérito de llevar una carrera universitaria por 5 años, pero si se determina como un medio en el que los salarios son el menor de los problemas, se podría incluso decir que muchos empleados ven de una manera atractiva la remuneración económica que pueden llegar a disponer por medio de estos puestos de trabajo, lo que permite seguir justificando esta problemática que se está viviendo en el sector laboral, lo cual trae la mayor consecuencia en todo esto y es que esto influye en las estadísticas que dan a conocer la situación actual de la tasa de desempleo en el país. (Flores, 2022)

Se determina también, que, la productividad en los call centers se ve afectada debido a la alta rotación en consecuencia al tiempo que dura la empresa para encontrar a otra persona y capacitarla, esto disminuye las ventas que se podrían estar haciendo y las personas ya establecidas en los call centers que al mismo tiempo están desmotivadas también es un factor que genera baja productividad y un déficit en la atención que recibe el cliente, esto se traduce en ventas disminuidas, lo cual provoca varias consecuencias, y una de ellas es el mal ambiente laboral, el cual se genera por medio de los conflictos que empiezan a tener entre los líderes del grupo y los integrantes, ya que la presión que se produce por parte del jefe de área hacia el asesor de contact center sobre el cumplimiento de metas en el área de servicio al cliente, ocasiona el estrés y la poca convivencia laboral. Es por eso que se busca también analizar los procesos de contratación y los métodos de reclutamiento que se están llevando a cabo, ya que se debe reestructurar desde las áreas encargadas de la selección y el talento humano, hasta las áreas operacionales que desempeñan las labores de los call centers, logrando y llevando a cabo por medio de capacitaciones hacia cada una de las áreas operacionales y administrativas, esto podría conllevar al crecimiento exponencial de la productividad, como se menciona anteriormente, está viéndose afectada de manera preocupante. (Flores, 2022).

Las diversas situaciones que se presentan continuamente en un call center, generan cada día, más rechazo y preocupación en el mundo laboral, desencadenando muchos factores que afectan a distintos sectores económicos, es necesario ayudar a estructurar las operaciones que llevan a cabo las empresas dedicas al outsourcing por medio de actividades de contact center, ya que independientemente de todas las problemáticas que se han venido presentando y que a raíz de esto surgen repercusiones en las tasas de desempleo y problemas de productividad. Estas empresas son pilares de vital importancia para la generación de empleos en el país y para promover el crecimiento del PIB (producto interno bruto del país), la recaudación de fondos e impuestos y para el crecimiento operacional del sector económico y a su vez del comercio. Además, es importante reconocer que estos son responsables de gran parte de la cobertura en los distintos servicios comerciales, educativos y sociales de los sectores económicos. De acuerdo con esta información se va a establecer una investigación de dos meses y medio en los call centers seleccionados,

especializados en el sector de ventas ubicados en la zona norte de Bogotá, donde se va evidenciar por medio de encuestas, realizadas a 15 personas entre 20 y 40 años de los call centers seleccionados, lo cual ayuda a investigar la principal causa de la rotación de personal y los respectivos efectos ya mencionados que generan al interior de la organización y a su vez a las afectaciones externas que se están presentando, con el objetivo de proponer una mejora para mitigar y controlar la rotación de personal en las empresas con el fin de aportar a los empresarios una visión más clara de las nuevos retos de los sectores laborales una alternativa a la problemática.

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes ayudan a la investigación a encontrar opiniones, respecto al tema que compete directamente al trabajo, uno de los artículos que habla del tema es (Mrazova, 2022) titulado

“Alta tasa de rotación de personal en tu centro de llamadas: ¿cómo gestionarla (o evitarla)? “

En el artículo hablan de las principales razones de la alta rotación y la tasa de rotación, es importante resaltar que estos aspectos afectan directamente al empresario, ya que puede llevar a una constante pérdida de inversión en el personal que se contrata, porque para los empresarios cada uno de los ingresos de personal es una inversión que se debe reflejar a largo plazo.

El foco más importante que destaca el artículo son las principales razones por las cuales la alta rotación de los call centers es una constante para las organizaciones, las principales razones son: la baja satisfacción en el trabajo, altas expectativas y falta de tecnología de calidad en el lugar de trabajo.

Otro artículo importante para resaltar es (Edelboim, 2021) titulado

“¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?”

El artículo resalta dos temas importantes el primero de ellos es: el significado de la alta rotación de personal, lo mencionado anteriormente es importante, debido a que para la investigación realizada se debe conocer los puntos claves que se están desarrollando dentro del trabajo.

El segundo es: tipos de rotación, pues bien, esto ayuda a conocer que existen diferentes componentes que lleva la alta rotación, los cuales son: rotación de personal voluntaria, rotación de personal involuntaria.

Según el artículo (Patel, 2023) titulado

“Tipos de call centers: funciones, características y tendencia”

El articulo habla de los tipos de call centers que hay y se clasifican de la siguiente manera:

“Clasificación según el flujo de la operación. Este criterio reconoce tres tipos de call centers”

1. Call centers inbound (solo admite llamadas entrantes)
2. Call centers outbound (solo efectúa llamadas salientes)
3. Call centers blended (gestiona llamadas entrantes y salientes).

En la década de 1960 se empezó con la creación de los call centers, esto inició con la compañía automovilística Ford, gracias al empresario más importante del mundo Henry Ford, con el fin de acercarlo a nuevos mercados y tener contacto con los clientes, creó una nueva estrategia con una herramienta que nadie creía posible de utilizar que es el teléfono, lo primero que hicieron era que todos sus empleados debían llamar a más de 20.000 personas para aumentar entrevistas con posibles clientes potenciales. Este experimento o "creación" llegó a ser tan popular, que todas las empresas empezaron a ver esto como una oportunidad, con el fin de crear campañas de telemarketing para generar más ganancias, se dieron resultados positivos como: reducción de costos, los clientes se podían contactar a la línea de atención de forma gratuita, aumento de productividad, etc. (Walter, 2020)

En la década de 1970 empezaron con la creación de los call centers de forma exitosa, pero la mayoría enfrentaban situaciones como lo eran los tiempos de espera que molestaba mucho a los clientes y la calidad de las interacciones, pero esto no era un obstáculo para seguir implementando nuevas ideas para que el cliente se sintiera satisfecho, ya que apareció el sistema IVR (Interactive Voice Response) que era un menú que guiaba a los clientes con un menú mediante mensajes hablado, esto mejoro la experiencia del cliente. (Walter, 2020).

En el año 1990 la tecnología evolucionó más y con el acceso al internet los clientes se podían comunicar por medio de chat en vivo o correos electrónicos, dando así la creación del CRM (Gestión de Relación con los Clientes).

Después de los años los call centers han ido evolucionando más, ya que manejan canales de comunicación más fáciles para los clientes, y además les han brindado oportunidades laborales a varias personas. (Walter, 2020).

Marco conceptual

Los conceptos que aportan a la investigación son**:** Rotación de personal, call centers, desempleo, organizaciones, productividad.

El concepto **Rotación de personal** según el artículo del señor Smith, es cuando los empleados dejan su puesto de trabajo para cambiar de empresa y para las empresas es un gasto adicional constante. (Smith, 2023).

Complementando la definición, según (Torres, 2023) la **Rotación de personal**: Es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones.

Se puede concluir que es el constante cambio que presenta una empresa, en cuanto a sus trabajadores y es algo que está generando una pérdida constante para las organizaciones que lo viven a diario.

En referencia al concepto **call centers**, según el artículo (Patel, 2024) es un centro de llamadas donde los agentes atienden a clientes por teléfono. Pueden vender productos, dar soporte, hacer encuestas e interactuar con clientes para ofrecer un servicio de calidad y crear experiencias positivas.

En cuanto al concepto **call centers**, es un centro de llamadas que ayuda a facilitar la comunicación de las empresas con los clientes y futuros clientes, lo cual permite que la organización, tenga un mayor crecimiento y desarrollo en este mundo globalizado.

El concepto **desempleo,** según el artículo de (Martinez, 2022) es la situación que acontece cuando, sencillamente, "falta trabajo": hace referencia a un desajuste del mercado laboral.

El concepto **organización**, según (Fernando, 2021) es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión.

Referente al concepto **productividad**, según (Arias, 2024) es una medida económica mide cuántos productos y servicios logramos hacer con la ayuda de diferentes ingredientes, como los trabajadores, el dinero, el tiempo y la tierra, durante un período de tiempo determinado.

El concepto **salario emocional** según (Valdovinos, 2023) todas las recompensas no monetarias que los empleados reciben en su entorno laboral. Estas recompensas van más allá del aspecto financiero y se centran en satisfacer las necesidades emocionales, psicológicas y sociales de los empleados. El objetivo principal es mejorar su bienestar emocional y su satisfacción en el trabajo.

El concepto **motivación laboral** según (Courtney, 2022) consiste en el interés activo por llevar a cabo actividades de trabajo con buena disposición y una actitud proactiva. En el contexto empresarial, la motivación laboral hace referencia a todas las estrategias que una compañía debe implementar para promover el bienestar de los trabajadores con miras a aumentar su productividad.

El concepto **salario** según (publica, 1997) se constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas o comisiones.

El concepto de **clima organizacional** según (Ramos, 2012) el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

El concepto **bienestar laboral** Según (Betancour, 2017) cuando se habla de salud y el bienestar laboral se puede inferir que hace referencia a la situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran los colaboradores de una organización, esto con la finalidad de prever medidas de control dirigidas a fomentar el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes.

El concepto **acoso laboral** según (Congresodecolombia, 2006) es toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo".

Marco teórico

En los últimos años, se ha evidenciado una variación representativa en las empresas, de acuerdo con un artículo de la revista LA REPUBLICA, “Las empresas tendrán que enfrentar una rotación de hasta el 15% durante todo este año”. (Arenales, 2023)

La información que menciona el artículo, es la razón de la alta rotación de personal, lo cual se atribuye a temas como las condiciones salariales, proyectos propios, liderazgo, flexibilidad, planes de carrera y clima laboral, evidentemente son causales de rotación de personal, pero esto lleva a indagar un poco más, en el punto que surge la pregunta, ¿Por qué la rotación de personal ha incrementado en los últimos años?, pues si bien es cierto, los aspectos anteriormente mencionados, sin duda hacen parte del día a día en las organizaciones, siempre han estado allí, eso lleva a no pensar solo en la causa, sino también en la población, en aquellas personas que por alguna razón culminan sus contratos laborales en una empresa, y puntualiza en la pregunta: ¿tienen algo en común?, ¿ es solo en un sector en específico, u ocurre de la misma manera en todos?.

Sin duda alguna los millennials son diferentes, una generación que ha sido llamada “nativos digitales”, de acuerdo con el artículo del periódico EL TIEMPO, “Sus proyectos de vida aspiran más allá de tener una casa y familia”, en comparación con épocas anteriores.(Eltiempo, 2024).

Marco legal

Ley 1221 del 2008: La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones - TIC. Teletrabajo. Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Minsalud, 2008) .

Ley 1266 del 2008, habeas data "por la cual se dictan las disposiciones generales del Habeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en Especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se Dictan otras disposiciones". (CongresodelaRepublica, 2008).

Objeto: La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política, así como el derecho a la información establecido en el artículo 20 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países. (CongresodelaRepublica, 2008).

Decreto 1377 del 2013: Que mediante la Ley 1581 de 2012 se expidió el Régimen General de Protección de Datos Personales, el cual, de conformidad con su artículo 1°, tiene por objeto "(...) desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma". (Distrita, 2013).

Ley 1581 de 2012 constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia. (Minambiente, 2012)

Que con el fin de facilitar la implementación y cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 se deben reglamentar aspectos relacionados con la autorización del Titular de información para el Tratamiento de sus datos personales, las políticas de Tratamiento de los Responsables y Encargados, el ejercicio de los derechos de los Titulares de información, las transferencias de datos personales y la responsabilidad demostrada frente al Tratamiento de datos personales, este último tema referido a la rendición de cuentas. (Minambiente, 2012)

.

Método

Este estudio se enmarca en una investigación cualitativa, que busca comprender el "por qué" y el "cómo" de la rotación de personal en los call centers de Colombia. Se centra en explorar las experiencias, perspectivas y motivaciones de los empleados en relación con la alta rotación en este sector. Inicialmente se dará a conocer el enfoque de la investigación, el diseño, la población, la muestra, técnicas de recolección de datos.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los motivos de la alta rotación de los Call Centers en la ciudad de Bogotá en el año 2023, tomando como muestra los Call Centers seleccionados?

Objetivo general

Investigar los factores causantes de la alta rotación y proponer un plan estratégico para reducir la rotación en los call centers seleccionados de Bogotá en el año 2023.

Objetivos específicos

1. Desarrollar encuestas para obtener la información primaria.
2. Analizar los datos de las encuestas para determinar las causas principales de la alta rotación de personal.
3. Proponer soluciones a la alta rotación de personal, mediante actividades que mejoren el proceso dentro de las organizaciones.

Enfoque: Método de investigación cualitativa.

Tipo de estudio de investigación.

De acuerdo con el tipo de estudio que se realizó, el tipo de investigación cualitativa está diseñada para abordar temas de investigación que se centran en comprender el “por qué” y el “como” de un comportamiento, las experiencias y las interacciones humanas, el objetivo de este tipo de investigación es comprender las perspectivas, emociones, creencias, y motivaciones de las personas en relación con cuestiones, situaciones o algún fenómeno en específico. Los estudios cualitativos se pueden resumir en que

son investigaciones centradas en los sujetos, en la indagación es inductivo y el investigador interactúa de alguna manera con los participantes. (Lopez, 2004)

Diseño de investigación

El diseño de investigación "es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio" en ese sentido, el diseño de investigación señala la forma de conceptuar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y de recopilación y análisis de datos. (Lopez, 2004)

Partiendo de este concepto el tipo de investigación cualitativa nos muestra una necesidad de poder comprender la realidad de los call centers y del trabajo, ambiente y demás factores que puedan influir y que sean del diario vivir en este tipo de organizaciones, por medio de las cuales podamos indagar frente a los cuestionamientos objeto de esta investigación.

Población: La población se conoce como el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "el universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108). La población con la que se realiza la investigación son treinta y tres (33) empleados y cinco (5) ex empleados de áreas de servicio al cliente en los call centers seleccionados. (Lopez, 2004)

Muestra: La muestra se define como "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" Tamayo y Tamayo (2006). Se tomó como muestra el treinta y nueve por ciento (39%) de la población objetiva para esta investigación que corresponde a quince (15) colaboradores, aquellos que hacen parte o pertenecieron a las áreas de servicio al cliente de los call centers, son ellos la parte directamente implicada y objeto de la investigación, este personal es específico y clave para el proyecto de investigación pues la información que nos proporcionan es respecto a situaciones específicas y experiencias vividas. (Lopez, 2004)

Los colaboradores de este tipo de organizaciones de acuerdo con lo analizado en los resultados de las encuestas toman la decisión de realizar un cambio de empleo, ya sea por los incentivos, horario laboral y cumplimiento de metas, ya que son factores puntuales que incluso son tenidos en cuenta desde los inicios de la contratación, horario laboral, beneficios, sin embargo, de acuerdo con el análisis, las ofertas laborales para este sector de alguna manera no satisfacen las necesidades de los colaboradores.

Metodología de investigación.

Este método de investigación pretende generar nuevas teorías, y comprender desde el punto de vista de las personas la razón de ser de los comportamientos, por medio de recopilación de datos, y el análisis de estos, se inicia con el planeamiento de una hipótesis, una pregunta de investigación abierta, existen diferentes herramientas que permiten obtener los datos requeridos, como los son encuestas, historias de vía, experiencias personales, entre otros, los datos cualitativos, se pueden llegar a cuantificar, se comparan patrones, discrepancias, categorías e interrelación entre los datos recopilados, finalmente, surge una teoría fundamentada que se basa en la recopilación de los datos obtenidos y la respectiva explicación del tema de interés.

Por esta razón, el enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que permite identificar el objetivo de estudio de caso frente a la alta rotación de personal en los call centers.

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue validado por dos expertos, donde se corrigió según los parámetros establecidos por los jueces y finalmente se aplico a el instrumento de recolección, donde se evidencia en el anexo 1,2 y 3

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. En el ámbito sanitario son muy numerosas las

investigaciones realizadas utilizando esta técnica, como queda demostrado en los 294 artículos encontrados en la base de datos Medline express, con el descriptor survey, para los años 1997-2000 y en castellano. (Juana Casas Anguita. Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. Sinesio Delgado, 8. 28029 Madrid. España.)

Basada en la metodología de investigación aplicada para la alta rotación de personal en los call centers, se aplicó el método de recolección de información de encuestas, puesto que permiten obtener la información desde la fuente, las personas que finalmente son quienes toman en la mayoría de los casos la decisión de no continuar con su empleo en los call centers, previa consulta de textos, libros, bases y sustentaciones bibliográficas que permiten obtener un panorama de la rotación de personal en general, las encuestas amplían la información, brindan los datos requeridos para el enfoque y el objetivo de la investigación.

Los datos son recopilados por las encuestas realizadas a los colaboradores de las organizaciones seleccionadas, las cuales se dedican a:

-Empresa 1, brinda facilidad con personal capacitado para atender servicios como ventas, atención al cliente, mesa de ayuda, gestión de cartera, back office.

-Empresa 2, agencia de promoción de inversión relevante, de atracción de eventos y reuniones de talla mundial y articuladora del ecosistema de emprendimiento de alto impacto para Bogotá.

-Empresa 3, empresa dedicada a la tele actuación, brindan servicios comerciales por medio de call centers para empresas de diferentes sectores.

-Empresa 4, prestan servicio de atención por medio de call centers, para industrias de finanzas, energía, comercio minorista, atención médica, viajes y hotelería.

Estos datos permitirán profundizar y conocer las posibles causas que generan una rotación alta en estas empresas, así mismo poder evidenciar los aspectos que la organización deba mejorar para obtener una retención de personal.

Las encuestas son aplicadas a 15 colaboradores, los cuales han sido seleccionados teniendo en cuenta criterios como: datos demográficos, conocimiento de la rotación de personal del área de servicio al

cliente, de este modo se contemplan diversos puntos de vista desde el interior de la organización, lo cual da una visión más amplia y permite evidenciar la posible causa raíz de la rotación de personal, así establecer las prácticas, procedimientos y fases que se implementarán para proceder con la gestión del proyecto.

Recopilando los datos, en el análisis se puede identificar las diversas variables que generan alta rotación en el personal, contextualizar si las cuatro empresas tienen criterios en común que afecten la retención del personal.

Tomando en cuenta aspectos relevantes como lo son las características individuales de cada colaborador (edad, estado civil, género, entre otros), clasificando el perfil de los encuestados intentando evidenciar un común denominador no solo en las personas que llevan más tiempo en estas organizaciones, así como las que llevan poco tiempo y su opinión frente a los compañeros que han renunciado.

Análisis de datos

Se realizará el diseño de instrumentos con el objetivo de explorar, conocer y profundizar en las causas de la rotación de personal. A través de la generación de estadísticas, se busca descubrir significados potenciales que permitan comprender la información recopilada y desarrollar ideas para abordar este fenómeno.

Esta encuesta se utilizó para recopilar la opinión de los agentes call centers de las empresas, ya que son quienes poseen conocimientos sobre las causas de la rotación de personal, siendo los implicados. El modelo de encuesta se diseñó con 11 preguntas múltiples y 1 pregunta abierta.

Resultados

Con el fin de conocer los aspectos actuales de la alta rotación de los call centers presentados en el documento, se realizó una encuesta a 15 colaboradores seleccionados de las organizaciones, lo cual ayuda a establecer los factores que afectan a la problemática planteada.

Las encuestas son un factor fundamental según (Pereira, 2015) el cual indica que la encuesta es una técnica de recolección de datos que ayuda a obtener información para un análisis completo según corresponda la investigación. El análisis desarrollado en la encuesta ayuda a establecer un plan de mejora para desarrollar técnicas que ayudan al funcionamiento de las organizaciones dedicadas a las actividades de centro de llamadas (call centers), el plan de mejora busca disminuir la alta rotación que se vive en estas organizaciones ubicadas en el noroccidente de Bogotá. Al identificar la problemática principal se evidencia una baja satisfacción por esta área laboral.

La teoría de Herzberg (Romero, 2023) indica que los factores de motivación laboral son el principal foco para que las organizaciones tengan una mayor productividad, ya que para mantener la productividad de la organización es importante mantener a los trabajadores satisfechos en esa área laboral y preocuparse por mantener la motivación, mediante valores inspirados en el bienestar.

Podemos relacionar lo siguiente con la pirámide de Maslow, (Goldschmeding, 2022) la cual tiene como objetivo identificar y dar prioridad por niveles a las necesidades laborales de un individuo, desde las más básicas hasta la cúspide de la pirámide, a partir de ello, se puede iniciar un plan de acción para que los colaboradores logren cumplir sus expectativas frente a cada uno de los escalones de la pirámide.

Al desarrollar las encuestas realizadas a los 15 colaboradores seleccionados se puede observar los siguientes resultados.

Figura 1 Genero

SEXO	
Hombre	**Mujer**
5	10

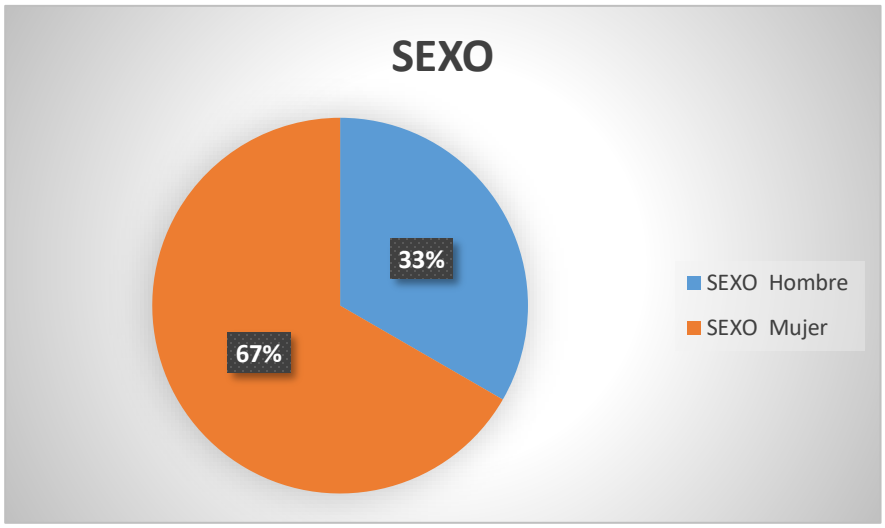
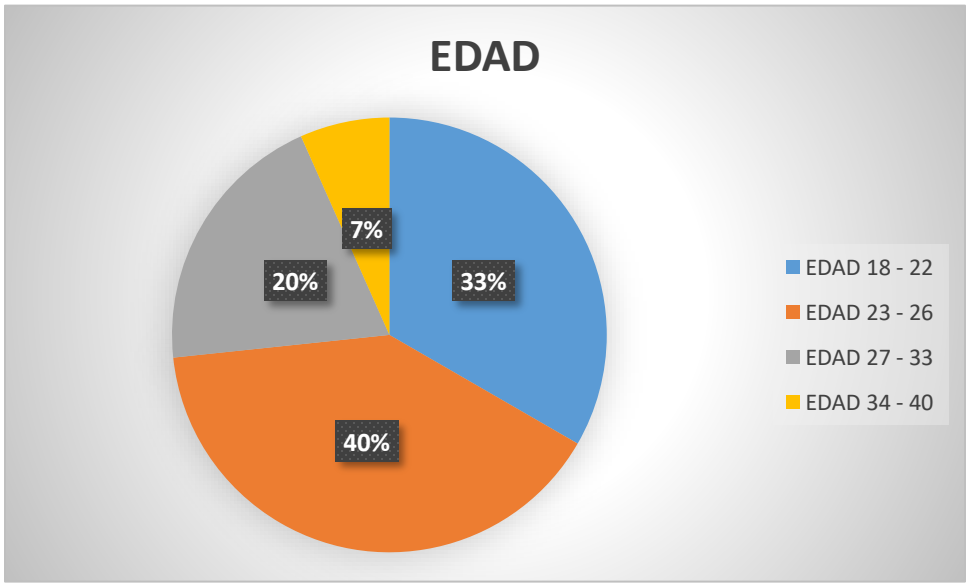


Figura 2 Edad

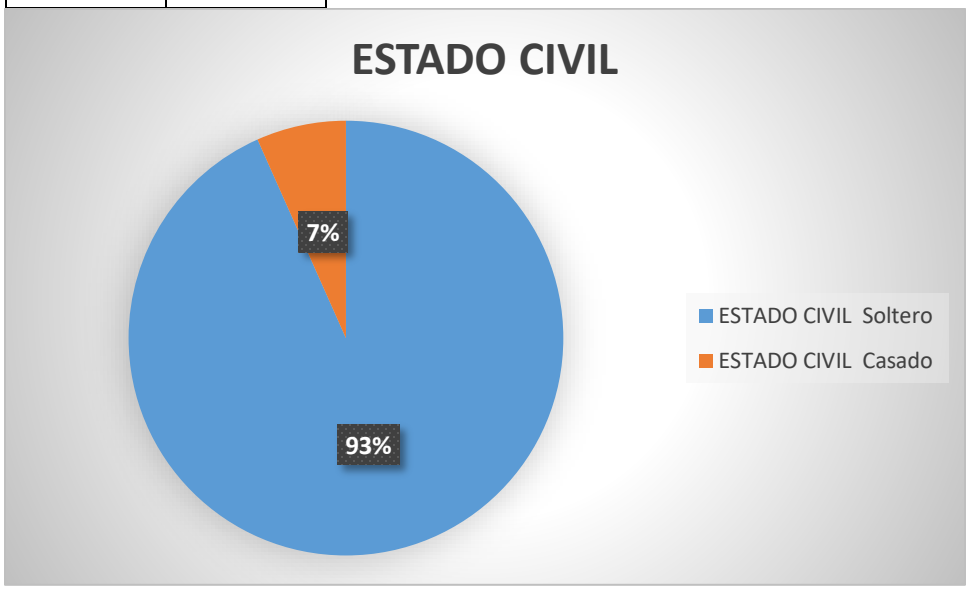
EDAD			
18 - 22	23 - 26	27 - 33	34 - 40
5	6	3	1



Nota: Una gran parte de los encuestados tienen entre 23 y 26 años, estableciendo así un 40% de los encuestados, lo cual nos ayuda a identificar que la gran parte de los encuestados son personas jóvenes y con proyecciones laborales, esto puede ayudar a las organizaciones a contar con diferentes habilidades

Figura 3 Estado Civil

ESTADO CIVIL	
Soltero	Casado
14	1



Nota: Se puede concluir que el 93% son solteros y el 7% son casados, esto ayuda a que se pueda identificar las necesidades de los colaboradores.

Figura 4 ¿Alguna vez presentó inconsistencias en el pago de nómina?

¿Alguna vez presentó inconsistencias en el pago de nómina?	
SI	NO
7	8



Nota: En esta pregunta se evidencia que la brecha es demasiado corta en cuanto a la conformidad e inconformidad entre las personas encuestadas, ya que solo el 53% respondió que no ha presentado ningún tipo de problema al momento de que se le realice su respectiva consignación del pago de su nómina, sin embargo, el 47% respondió que sí ha tenido problemas con sus pagos, y esto sugiere que aunque no es la gran mayoría los que han padecido estos problemas, pero de todas formas una gran cantidad si lo ha presentado.

Figura 5 ¿La empresa lo acosa laboralmente por el cumplimiento de metas?

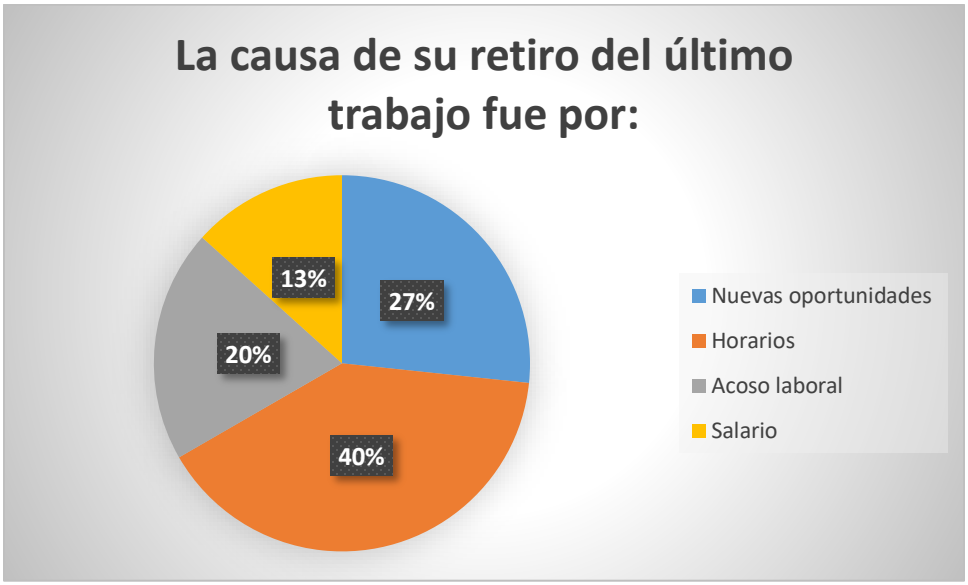
¿La empresa lo acosa laboralmente por el cumplimiento de metas?	
SI	**NO**
11	4



Nota: De acuerdo con los resultados el acoso que se genera por el cumplimiento de metas es un factor que está afectando directamente a la alta rotación con un porcentaje del 73% y el 27% de los encuestados opinan que no se sienten acosados por generar el cumplimiento de metas, lo anteriormente mencionado es un factor que ayuda a que el estudio realizado, logre identificar una de las causas de la problemática presentada.

Figura 6 La causa de su retiro del último trabajo fue por:

La causa de su retiro del último trabajo fue por:			
Nuevas oportunidades	**Horarios**	**Acoso laboral**	**Salario**
4	6	3	2

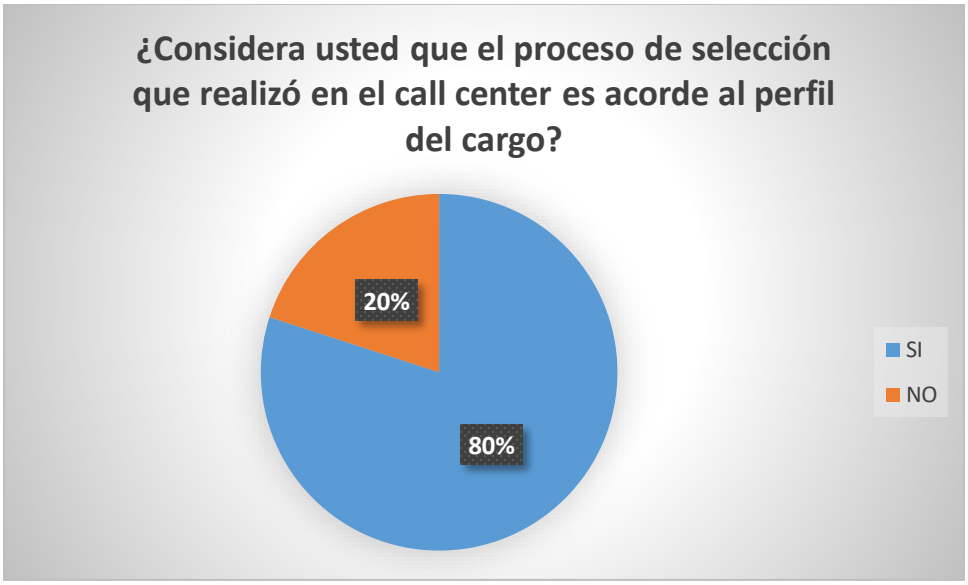


Nota: De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, el 40% de las personas se retiraron de su trabajo en el call center por el horario laboral, el 27% obtuvieron nuevas oportunidades en otras organizaciones, el 20% por acoso laboral y el 13% por salario.

Los factores de horarios se ven asociados a turnos rotativos, algunos horarios pocos flexibles por diversos motivos, por lo cual no satisface las necesidades de los colaboradores.

Figura 7 ¿Considera usted que el proceso de selección que realizó en el call center es acorde al perfil del cargo?

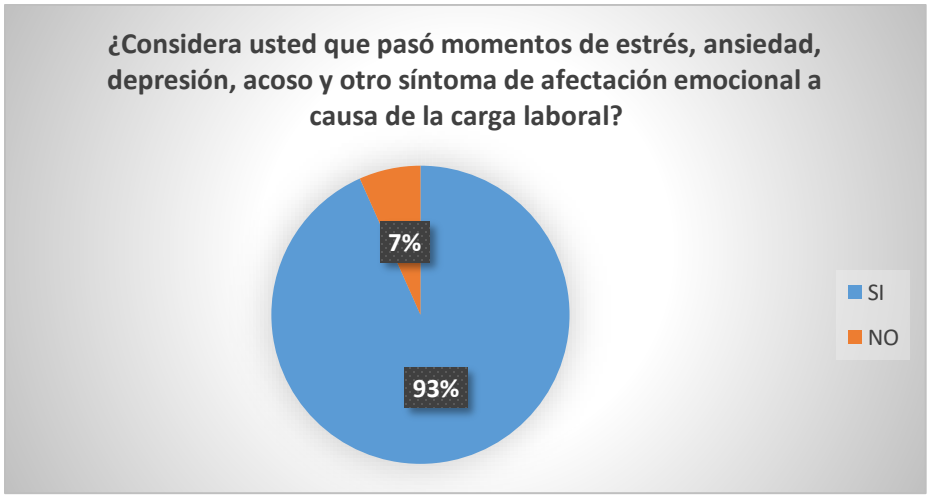
¿Considera usted que el proceso de selección que realizó en el call Center es acorde al perfil del cargo?	
SI	**NO**
12	3



Nota: El 80% de los encuestados encontraron coherencia en el proceso de selección en el que participó para ocupar la vacante, sin embargo, el 20% manifiesta no estar de acuerdo, en algunas ocasiones se evidencian inconformidades.

Figura 8 ¿Considera usted que pasó momentos de estrés, ansiedad, depresión, acoso y otro síntoma de afectación emocional a causa de la carga laboral?

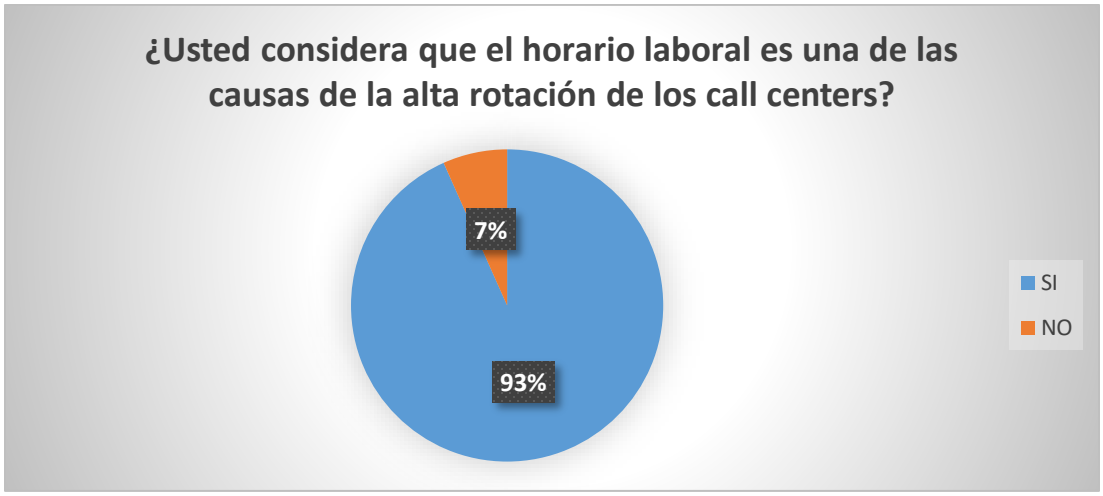
¿Considera usted que paso momentos de estrés, ansiedad, depresión, acoso y otro síntoma de afectación emocional a causa de la carga laboral?	
SI	NO
14	1



Nota: El 93% de los encuestados indican presentar afectaciones emocionales debido a la carga laboral, hoy en día, las afectaciones o enfermedades a causa del estrés y las emociones son tenidas en cuenta entre los riesgos a los que se ve enfrentado un colaborador independientemente de la actividad comercial o el sector industrial al que pertenezca, esta es una cifra considerable, pues tiene relación con la información obtenida en la pregunta número 5, en la que el 20% realizó cambio de empleo a causa de acoso laboral.

Figura 9 ¿Usted considera que el horario laboral es una de las causas de la alta rotación de los call centers?

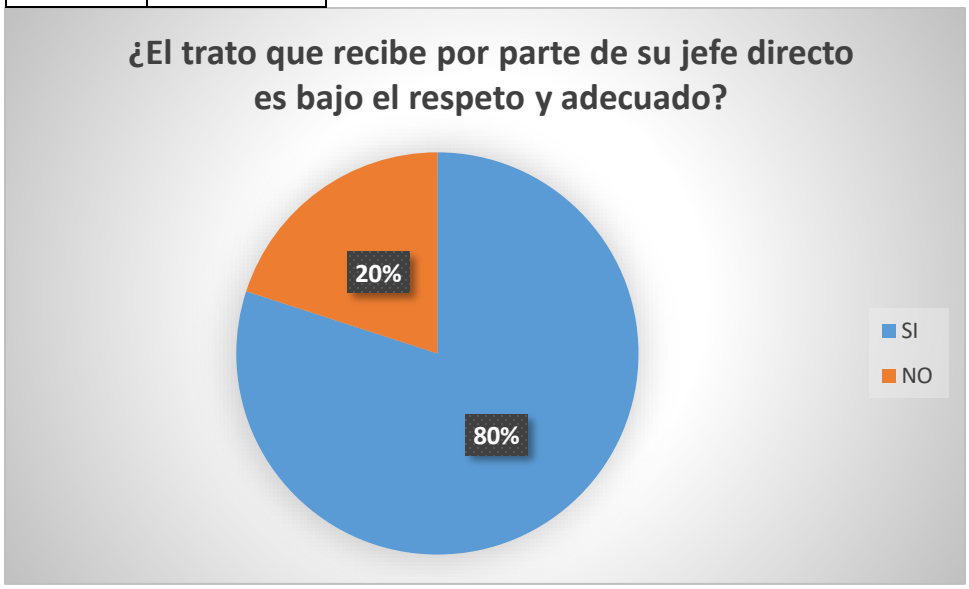
¿Usted considera que el horario laboral es una de las causas de la alta rotación de los call centers?	
SI	**NO**
14	1



Nota: El 93% de las personas que fueron encuestadas, respondieron que Si, a la pregunta, lo cual se sugiere que el horario laboral no es el adecuado, y esto posiblemente puede estar promoviendo un rechazo entre los empleados, y tiene como consecuencia la alta rotación de los call centers. Sin embargo, una pequeña minoría del 7% respondió positivamente y es necesario tener en cuenta esta minoría para tomarla como ejemplo en la reestructuración de esta problemática.

Figura 10 ¿El trato que recibe por parte de su jefe directo es bajo el respeto y adecuado?

¿El trato que recibe por parte de su jefe directo es bajo el respeto y adecuado?	
SI	**NO**
12	3



Nota: EL 80% de las personas que fueron encuestadas, respondió SI, a la pregunta que se realizó, lo que sugiere que una mayoría considera que, bajo todas las circunstancias presentadas, el respeto siempre fue el pilar de la relación laboral entre el empleado y el jefe directo. Sin embargo, el 20%, por desgracia, presentó una inconformidad en cuanto a su relación con sus jefes directos lo cual sugiere que, aunque la gran mayoría está conforme, si se presentan falencias que, en algunos, provoca circunstancias de inconformidad.

Figura 11 ¿Cómo cree usted que la empresa puede mejorar, para evitar la alta rotación?

Nombre	¿Cómo cree usted que la empresa puede mejorar, para evitar la alta rotación?
Tania Alejandra Albarracin Valencia	Generar incentivos o días compensatorios
Geraldine Duque	Mejorar procesos de selección, y adaptarse más a las dinámicas con que se trabaja
Mateo Felipe Arango Vera	Realmente esa es una de las principales características del call center, sería difícil por no decir que imposible cambiar ello
Tatiana Garzon	Saber tratar mejor a sus empleados para que asi mismo respondan de buena manera y con mejor rendimiento en sus labores
Maria Alejandra Pérez	Manejando de manera más eficaz los horarios laborales
Johann Mancera	Mejorar los horarios, pagar más.
Jeisson Cortes	Mejorando los horarios, el trato con los empleados, realizando actividades recreativas y motivacionales para los empleados, y manejar el buen trato de los clientes
Lorena Vargas Urrego	Trato justo en horarios.
Sebastián Blanco	adaptar los horarios, según las necesidades de cada colaborador y generar incentivos motivacionales para los colaboradores
Yecenia Carvajal	.
Catalina Franco	La forma de capacitación de los empleados
Claudia Valencia	Con salario emocional
Diana Torres	generar motivaciones y retribuciones
Sofia alvarez	Generar oportunidades de crecimiento dentro de los call-centers
Stiven prieto	Dar motivaciones para que se pueda aumentar la productividad

Nota: Teniendo en cuenta las preguntas que se le aplicaron a las diferentes personas encuestadas, las respuestas obtenidas sugieren, que para contrarrestar la alta rotación de personal se debe trabajar en alternativas estratégicas como, por ejemplo: Reestructurar los procesos de capacitación a los empleados y así mismo trabajar en los horarios laborales que ayuden a facilitar las necesidades de cada uno y generar incentivos motivacionales.

Discusión

Luego de analizar los resultados de la encuesta se puede evidenciar que hay dos factores principales que afectan a la rotación de estas organizaciones, lo cual da respuesta a la pregunta de investigación ¿Qué impacto tiene la alta rotación de los call centers en la ciudad de Bogotá en el año 2023 sobre la productividad, la satisfacción del cliente y la imagen de las empresas, tomando como muestra los Call Centers? Para esto se evidenciaron dos factores, lo cuales son:

- Jornada laboral poco flexible: De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los 15 colaboradores seleccionados, se evidencia que el 93% no se sienten cómodos con los horarios que ofrecen los call centers, teniendo en cuenta que el 40% de la población se encuentra en un rango de edad de entre 23 y 26 años y que el 93% son del rango entre 18 y 33 años, se puede deducir que las jornadas laborales que les ofrecen los call centers al manejar turnos rotativos no les facilita el cubrir necesidades básicas como educación.

  La jornada laboral genera en los trabajadores una baja motivación, para el desarrollo de sus actividades, por lo cual para la empresa debe ser un enfoque fundamental para que sus trabajadores sientan la importancia que la organización tiene sobre ellos, ya que, debido a este factor, muchas organizaciones no han logrado consolidar un equipo de trabajo optimo, debido a la desmotivación que sienten sus colaboradores.

- Falta de incentivos motivacionales emocionales que puedan ayudar a tener un mejor desarrollo al momento de cumplir con las metas propuestas: Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta los análisis sugieren que 6 de los 15 colaboradores opinan que la falta de incentivos es un factor que genera desmotivación laboral, esto los lleva a no tener sentido de pertinencia por la empresa, generando un impulso de buscar nuevas oportunidades laborales, además de que el 73% manifiesta que sienten una fuerte presión sobre el cumplimiento de metas propuestas y cuándo logran culminarlas siente que la remuneración económica no es la indicada.

  A raíz de las falencias que tienen las empresas al momento de generar motivación en sus empleados se produce el incumplimiento de metas en las actividades que desarrollan los colaboradores, lo cual

genera la rotación de personal y para las organizaciones es un enfoque que oculta realmente la problemática presentada.

Diseño de plan de mejora

Teniendo en cuenta el análisis que se llevó acabó sobre la problemática planteada, se concluye que es necesario implementar un plan de acción que logre solucionar la alta rotación de personal en los (4) cuatro call centers seleccionados, con el fin de fortalecer el desarrollo y crecimiento de la empresa y la satisfacción de los empleados.

Objetivo general

Proponer un plan de mejora que permita brindar soluciones a la problemática presentada sobre la alta rotación de personal de los call centers

Objetivos específicos

1. Implementar cambios en la organización y planeación en la intensidad de la jornada laboral para que se solucione la sobrecarga de los horarios laborales.
2. Generar estrategias de motivación salarial para los colaboradores que cumplan con las metas propuestas.
3. Incentivar, motivar e incrementar la satisfacción de los colaboradores por medio de un plan de bienestar que les brinde actividades y beneficios considerados como salario emocional.

Plan de acción

Plan de acción: Motivación plan de bienestar

Descripción de la acción: Implementar un plan de bienestar para los colaboradores que sea aprobado por Gerencia en trabajo conjunto con el área de Gestión Humana, el cual incluya incentivos por cumplimiento de metas y actividades de bienestar para el personal, enmarcando actividades como empleado del mes, celebración de fechas especiales como lo son día de la madre, del padre, del niño, día de la familia, adicionalmente obsequios corporativos por cumpleaños, semana de la salud, capacitaciones de actividad física, yoga de la risa, baile-terapia entre otras.

Horario laboral: Implementar horarios flexibles para aquellos colaboradores que lo requieran y acorde a las necesidades de la empresa (home office y alternativas de horarios de entrada).

Incentivos económicos: se establecerán escalas de bonificación acorde al cumplimiento con superación de metas y objetivos, medidos a través de los indicadores de gestión**.**

Especificación: El plan de Bienestar aplica para todo el personal de la organización.

Responsable de la acción: El departamento responsable de la elaboración, diseño, ejecución y medición será el departamento de Gestión Humana con apoyo de los líderes de proceso.

Medición del plan de acción: El plan de bienestar puede ser medido por medio de encuestas de satisfacción a los colaboradores, a su vez se ha de ver reflejado en las mediciones de clima laboral y riesgos psicosociales.

Referencias

Bridge, W. (05 de 11 de 2020). Walter Bridge. Obtenido de Walter Bridge: https://www.walterbridge.com/la-evolucion-del-contact-center/

Cloudtalk. (08 de 06 de 2022). Cloudtalk. Obtenido de Cloudtalk: https://www.cloudtalk.io/es/blog/alta-tasa-de-rotacion-de-personal-en-tu-centro-de-llamadas-como-gestionarla-o-evitarla/

COLOMBIA, E. P. (06 de 2013). DECRETO 1377 DE 2013. Obtenido de DECRETO 1377 DE 2013: https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53646

Douglas. (19 de 09 de 2023). Blog de Zendesk. Obtenido de Blog de Zendesk: https://www.zendesk.com.mx/blog/call-center-historia/

Enghouse. (11 de 01 de 2023). Enghouse. Obtenido de Enghouse: https://www.enghouseinteractive.es/como-evitar-la-alta-rotacion-de-agentes-en-el-contact-center-en-2023/

icims. (03 de 11 de 2021). icims. Obtenido de icims: https://www.icims.com/es/blog/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/

Publico, F. (07 de 2008). LEY 1221 DE 2008. Obtenido de LEY 1221 DE 2008: https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/ley_1221_de_2008.pdf

publico, F. (12 de 2008). LEY 1266 DE 2008. Obtenido de LEY 1266 DE 2008: https://www.redjurista.com/Documents/ley_1266_de_2008_congreso_de_la_republica.aspx#/

Zendesk. (12 de 12 de 2023). Blog de Zendesk. Obtenido de Blog de Zendesk: https://www.zendesk.com.mx/blog/call-center-tipos/

Arango, D. (2016). Portafolio. Obtenido de Portafolio. https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333

Arias, A. S. (2024). Economipedia. Obtenido de Economipedia.

https://economipedia.com/definiciones/productividad.html

Concepto. (2022). Concepto. Obtenido de Concepto.

https://concepto.de/organizacion/#ixzz8WmApOONS

Muguira, A. (2024).

https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-de-mercados/

qualtrics. (2023). qualtrics. Obtenido de qualtrics:

https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experciencia/empleados/rotacion-de-personal/

República, L. (2023). La Republica. Obtenido de La Republica:

https://www.larepublica.co/alta-gerencia/empresas-tendran-que-enfrentar-una-rotacion-de-hasta-15-3592508

Scielo. (2022). Scielo. Obtenido de Scielo:

http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000200029

Teamsystem. (2022). Teamsystem. Obtenido de Teamsystem.

https://www.sdelsol.com/glosario/desempleo/

Tiempo, E. (2024). El Tiempo. Obtenido de El Tiempo.

https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/por-que-los-call-centers-causan-tantos-problemas-662062

Torres, D. (2023). Hubspot. Obtenido de Hubspot.

https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal

Zendesk. (2024). Zendesk. Obtenido de Zendesk:

https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-call-center/

Congresodecolombia. (2006). Congresodecolombia. Obtenido de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Courtney. (2022). Linkedin. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/motivaci%C3%B3n-laboral-habilidad-de-los-l%C3%ADderes-modernos-mccolgan

publica, F. (1997). Funcion publica. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3681

Ramos, D. (2012). Unad. Obtenido de https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=602A69737F827EFD6D7096A97E6FAE9D.jvm1?sequence=1

Valdovinos. (2023). Linkedin. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/el-salario-emocional-un-valor-invaluable-para-en-gladys-valdovinos

Minambiente. (2012). minambiente. Obtenido de https://www.minambiente.gov.co/politica-de proteccion-de-datos personales/#:~:text=Ley%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20Datos,de%20naturaleza%20p%C3%BAblica%20o%20privada.

Lopez, P. (2004). Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=Es%20el%20conjunto%20de%20personas,conocer%20algo%20en%20una%20investigaci%C3%B3n.

Romero, V. (26 de 06 de 2023). Factorial. Obtenido de Factorial: https://factorialhr.es/blog/teoria-de-herzberg/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Teor%C3%ADa%20de%20Herzberg,disminuir%20o%20eliminar%20la%20insatisfacci%C3%B3n.

Bentacourt. (2017). BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES. MEDELLIN : PSYCONEX.

Goldschmeding. (15 de 03 de 2022). RANDSTAD. Obtenido de https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-personal/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20pir%C3%A1mide%20de%20Maslow%20en%20el%20%C3%A1mbito,nuestras%20metas%20de%20forma%20exitosa

Anexo 1

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES

SEÑOR EVALUADOR:

Conocedores de su experiencia en el campo de la Docencia, le solicitamos nos colabore como juez para validar los contenidos del siguiente instrumento de recolección de información, en el marco de la investigación.

El instrumento se construye con el objetivo de tener un método de recolección de información estandarizado, que no dé lugar a omisión de información y que permita la practicidad en el momento de la entrevista con el participante. La aplicación del instrumento se llevará a cabo en la recolección de datos que hace parte de la metodología fase del proyecto.

A continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Investigación y propuesta de mejora sobre la alta rotación que se presenta en los call centers

OBJETIVO GENERAL: Investigar los factores causantes de la alta rotación y proponer un plan estratégico para reducir la rotación en cuatro (4) de los principales call centers seleccionados de Bogotá, con base en la información del año 2023.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Revisar los históricos de rotación de personal que brindan las organizaciones a investigar.
- Desarrollar encuestas y entrevistas para obtener la información primaria.
- Analizar los datos de los dos objetivos anteriores para determinar las causas principales y consecuencias de la rotación de personal.
- Proponer una posible solución a la alta rotación de personal en armonía con los intereses de las empresas, mediante actividades que mejoren el proceso dentro de las organizaciones.

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

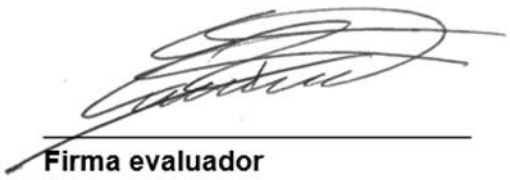
- Esencial (E): el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba
- Útil pero no esencial (U): el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- No necesario (NN): el ítem **NO** mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- Adecuado (A): el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible
- No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente.

Categoría	Preguntas	Pertinencia			Estructura		Observaciones
Proceso de contratación	¿En cuántos call Center ha trabajado?						Deberían dar opciones de respuesta, ya que la pregunta es muy abierta y difícil para su posterior análisis y cuantificación de la data.
	¿La remuneración económica en un call Center es la apropiada acordé a las actividades laborales que se desempeñan?						Nuevamente las opciones de respuesta "Si" "No"
	¿La capacitación laboral que brindan los call Center es suficiente para el empleado para llevar a cabo sus labores de manera eficiente?						Nuevamente las opciones de respuesta "Si" "No"
	¿Cree usted que existen errores en el proceso de contratación?						
Salud mental en el desempeño laboral	¿Su salud mental se ha visto afectado por los malos tratos presentados en algún call Center?						Es una pregunta muy ambigua ya que no se puede indagar de primera mano que en los Call Center se estén presentando afectaciones los malos tratos sin tener un estudio. Deben ser más rigurosos o cambiar la pregunta
	¿Considera que la jornada laboral es muy larga de acuerdo con la carga emocional que con lleva su labor?						Nuevamente las opciones de respuesta "Si" "No"
Rotación de personal según el empleado	¿Considera que la rotación de personal es debido a que las personas buscan un trabajo temporal mientras sale una oportunidad con mayor remuneración u oportunidad?						La pregunta no mide realmente el objetivo de la investigación, es ambigua y abierta por tal motivo no se podría medir los resultados
	¿Cuál cree usted que es la principal causa de la alta rotación de la empresa dónde trabaja?						No es una pregunta relevante a los objetivos de investigación.
	¿Cómo cree usted que la empresa puede mejorar, para evitar la alta rotación?						

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que fortalece nuestra formación en el uso y desarrollo de test psicométricos. Agradecemos su participación y sus valiosas observaciones.



Firma evaluador

Franz Esteban Rodríguez Franky
Docente, Facultad de Ciencias Empresariales

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES

SEÑOR EVALUADOR:

Conocedores de su experiencia en el campo de Docencia, le solicitamos nos colabore como juez para validar los contenidos del siguiente instrumento de recolección de información, en el marco de la investigación.

El instrumento se construye con el objetivo de tener un método de recolección de información estandarizado, que no dé lugar a omisión de información y que permita la practicidad en el momento de la entrevista con el participante. La aplicación del instrumento se llevará a cabo en la recolección de datos que hace parte de la metodología fase del proyecto.

A continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Investigación y propuesta de mejora sobre la alta rotación que se presenta en los call centers
OBJETIVO GENERAL: Investigar los factores causantes de la alta rotación y proponer un plan estratégico para reducir la rotación en los cuatro (4) Call Centers seleccionados de Bogotá en el año 2023
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Revisar los históricos de rotación de personal que brindan las organizaciones a investigar.
- Desarrollar encuestas y entrevistas para obtener la información primaria.
- Analizar los datos de las encuestas y entrevistas para determinar las causas principales y consecuencias de la rotación de persona.
- Proponer una posible solución a la alta rotación de personal, mediante actividades que mejoren el proceso dentro de las organizaciones

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

- Esencial (E): el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba
- Útil pero no esencial (U): el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- No necesario (NN): el ítem **NO** mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- Adecuado (A): el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible
- No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente.

Categoría	Preguntas	Pertinencia			Estructura		Observaciones
Salario	¿Alguna vez presentó inconsistencias en el pago de nómina? A. Si B. No	E			A		
	¿La empresa lo acosa laboralmente por el cumplimiento de metas? A. Si B. No	E			A		
	La causa de su retiro del último trabajo fue por: A. Salario B: Nuevas oportunidades C. Acoso laboral D. Horarios E. Ubicación	E			A		
	¿Considera usted que el proceso de selección que realizó en el call Center es acorde al perfil del cargo? A: SI B: NO	E			A		

Clima laboral	¿Considera usted que paso momentos de estrés, ansiedad, depresión, acoso y otro síntoma de afectación emocional a causa de la carga laboral? A: SI B: NO	E			A		
	¿Usted considera que el horario laboral es una de las causas de la alta rotación de los call centers? A: SI B: NO	E			A		
	¿El trato que recibe por parte de su jefe directo es respetuoso y adecuado? A: SI B: NO	E			A		
Rotación de personal según el empleado	¿Cómo cree usted que la empresa puede mejorar, para evitar la alta rotación?	E			A		

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que fortalece nuestra formación en el uso y desarrollo de test psicométricos. Agradecemos su participación y sus valiosas observaciones.



Firma evaluador

Franz Esteban Rodríguez Franky
Docente, Facultad de Ciencias Empresariales

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES

SEÑOR EVALUADOR:

Conocedores de su experiencia en el campo de Docencia, le solicitamos nos colabore como juez para validar los contenidos del siguiente instrumento de recolección de información, en el marco de la investigación.

El instrumento se construye con el objetivo de tener un método de recolección de información estandarizado, que no dé lugar a omisión de información y que permita la practicidad en el momento de la entrevista con el participante. La aplicación del instrumento se llevará a cabo en la recolección de datos que hace parte de la metodología fase del proyecto.

A continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Investigación y propuesta de mejora sobre la alta rotación que se presenta en los call centers
OBJETIVO GENERAL: Investigar los factores causantes de la alta rotación y proponer un plan estratégico para reducir la rotación en los cuatro (4) Call Centers seleccionados de Bogotá en el año 2023
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Revisar los históricos de rotación de personal que brindan las organizaciones a investigar.
- Desarrollar encuestas y entrevistas para obtener la información primaria.
- Analizar los datos de las encuestas y entrevistas para determinar las causas principales y consecuencias de la rotación de persona.
- Proponer una posible solución a la alta rotación de personal, mediante actividades que mejoren el proceso dentro de las organizaciones

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

- Esencial (E): el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba
- Útil pero no esencial (U): el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- No necesario (NN): el ítem **NO** mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- Adecuado (A): el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible
- No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente.

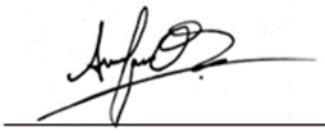
Categoría	Preguntas	Pertinencia			Estructura		Observaciones
Salario	¿Alguna vez presentó inconsistencias en el pago de nómina? A. Si B. No	E			A		
	¿La empresa lo acosa laboralmente por el cumplimiento de metas? A. Si B. No	E			A		
	La causa de su retiro del último trabajo fue por: A. Salario B: Nuevas oportunidades C. Acoso laboral D. Horarios E. Ubicación	E			A		
	¿Considera usted que el proceso de selección que realizó en el *call Center* es acorde al perfil del cargo? A: SI B: NO		U		A		

Clima laboral	¿Considera usted que paso momentos de estrés, ansiedad, depresión, acoso y otro síntoma de afectación emocional a causa de la carga laboral? A: SI B: NO	E			A		Reemplazo de conector "y" por conector "u"
	¿Usted considera que el horario laboral es una de las causas de la alta rotación de los *call centers*? A: SI B: NO	E			A		¿En qué forma?
	¿El trato que recibe por parte de su jefe directo es respetuoso y adecuado? A: SI B: NO	E			A		Reemplazo de "bajo el" respeto" por "respetuoso"

Rotación de personal según el empleado	¿Cómo cree usted que la empresa puede mejorar, para evitar la alta rotación?	E			A		

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que fortalece nuestra formación en el uso y desarrollo de test psicométricos. Agradecemos su participación y sus valiosas observaciones.

Evaluador:



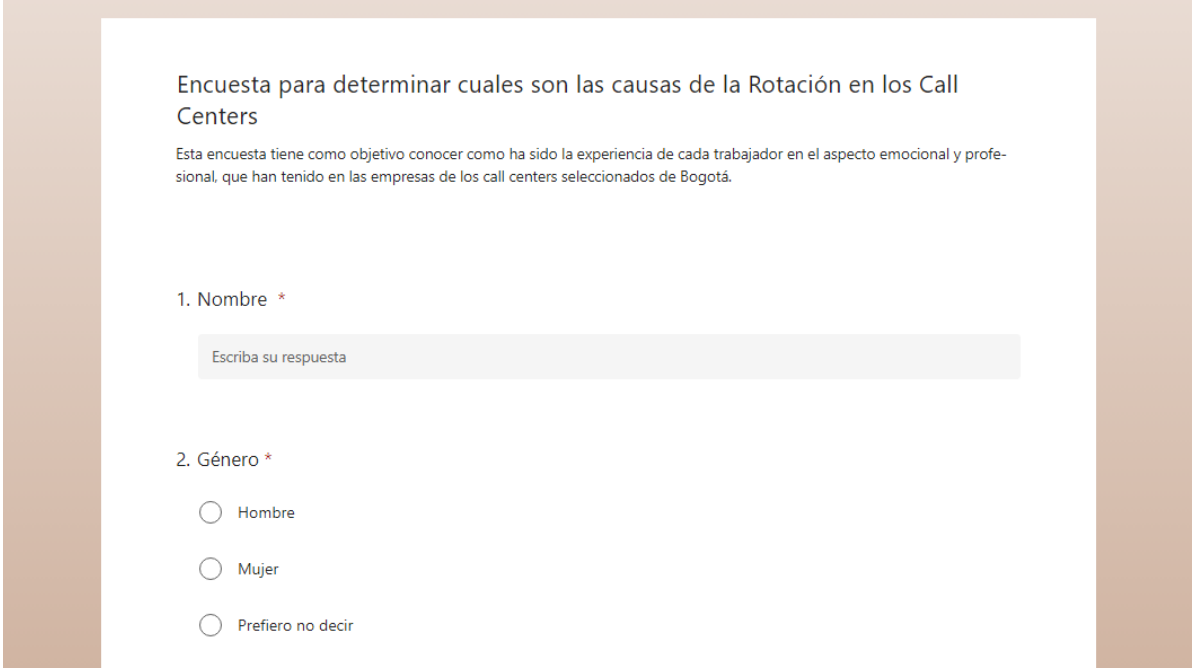
Andrés Felipe Ortiz Suárez
MBA, abogado, profesional en finanzas y negocios internacionales.
Profesor de posgrados en materias relacionadas con tributación territorial

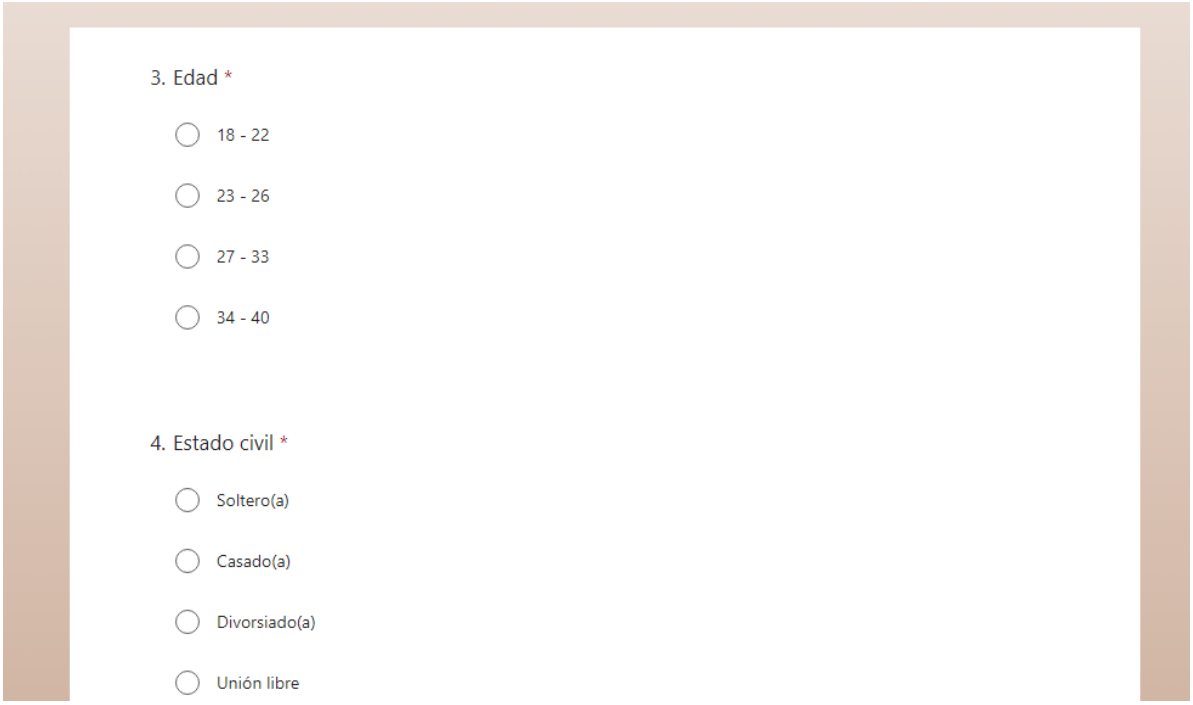
Anexo 2

Encuesta colaboradores de los call centers

Enlace de formulario

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=oo7zSy2DUkW1CEIVcNpD_-i4CgYXsrBJiNUc_7GbPBxUM1IzS1lBWEsxS1RPRkxKVkJaMUMyTTcxSC4u





5. ¿Alguna vez presentó inconsistencias en el pago de nómina? *

- ◯ SI
- ◯ NO

6. ¿La empresa lo acosa laboralmente por el cumplimiento de metas? *

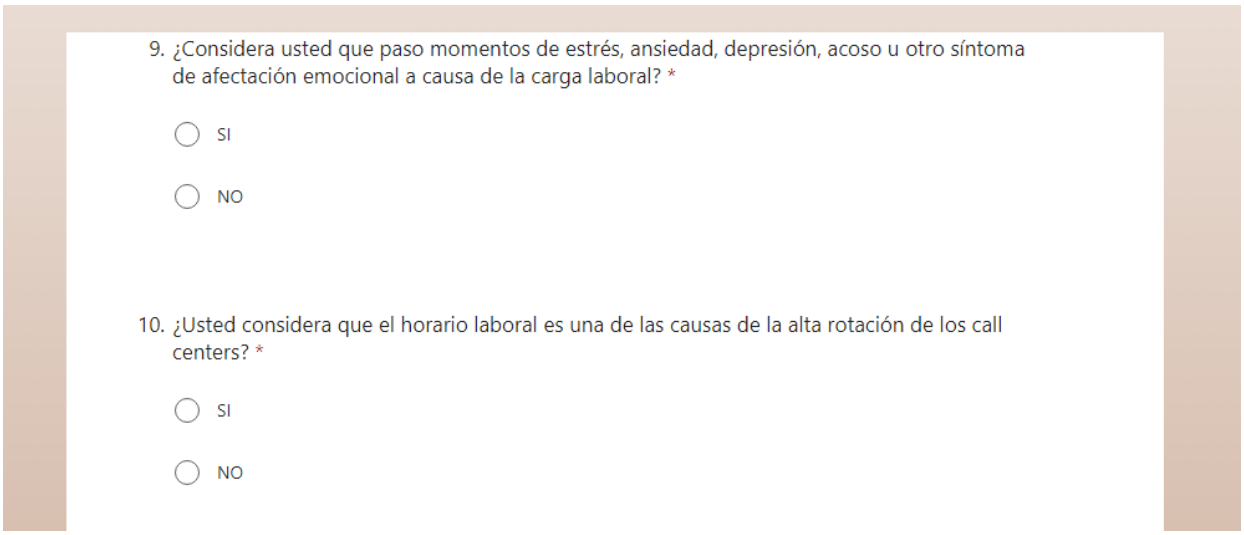
- ◯ SI
- ◯ NO

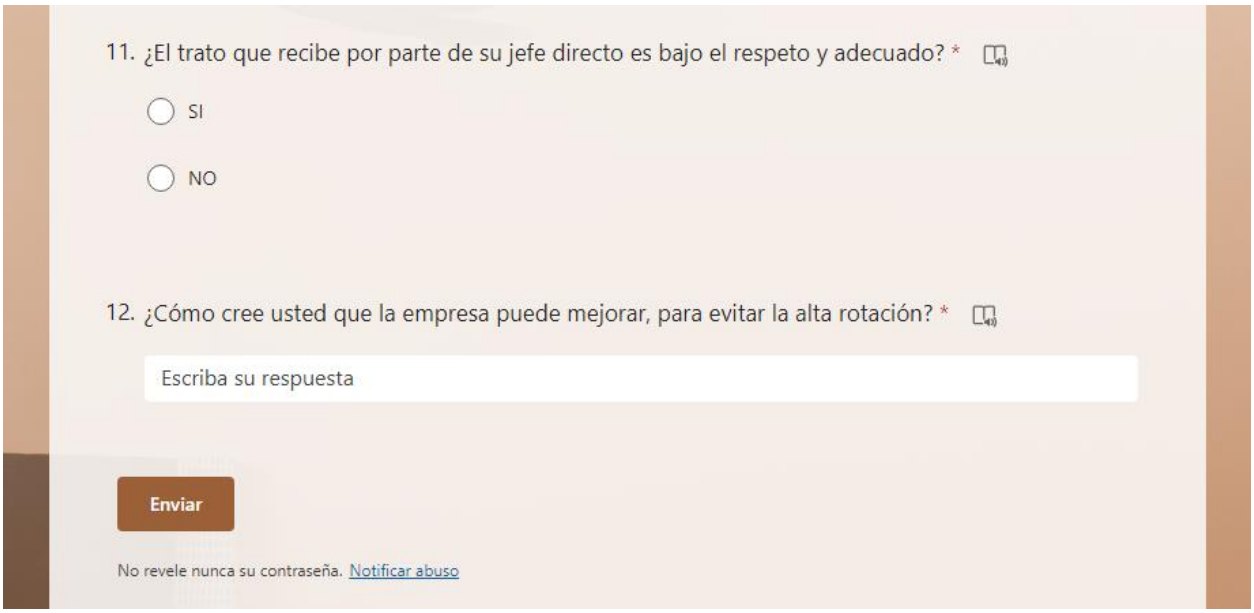
7. La causa de su retiro del último trabajo fue por: *

- ◯ Salario
- ◯ Nuevas oportunidades
- ◯ Acoso laboral
- ◯ Horarios
- ◯ Ubicación

8. ¿Considera usted que el proceso de selección que realizó en el call Center es acorde al perfil del cargo? *

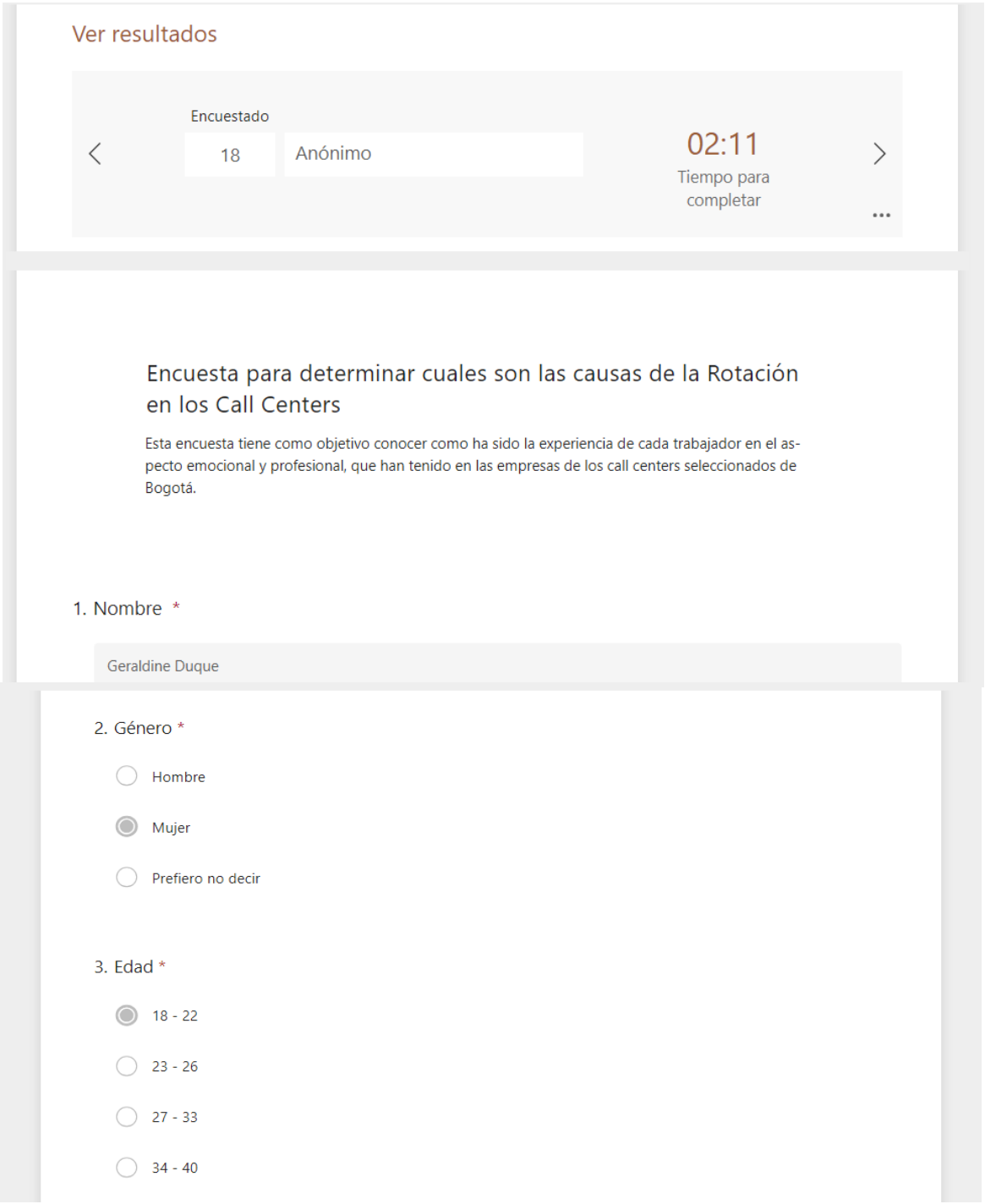
- ◯ SI
- ◯ NO


9. ¿Considera usted que paso momentos de estrés, ansiedad, depresión, acoso u otro síntoma de afectación emocional a causa de la carga laboral? *
SI
NO
10. ¿Usted considera que el horario laboral es una de las causas de la alta rotación de los call centers? *
SI
NO


11. ¿El trato que recibe por parte de su jefe directo es bajo el respeto y adecuado? *
SI
NO
12. ¿Cómo cree usted que la empresa puede mejorar, para evitar la alta rotación? *
Escriba su respuesta
Enviar
No revele nunca su contraseña. Notificar abuso

Anexo 3

Evidencia de la aplicación de la encuesta





Encuesta para determinar cuales son las causas de la Rotación en los Call Centers

Esta encuesta tiene como objetivo conocer como ha sido la experiencia de cada trabajador en el aspecto emocional y profesional, que han tenido en las empresas de los call centers seleccionados de Bogotá.

1. Nombre *

Maria Alejandra Pérez

2. Género *

- ( ) Hombre
- (•) Mujer
- ( ) Prefiero no decir

3. Edad *

- ( ) 18 - 22
- (•) 23 - 26
- ( ) 27 - 33
- ( ) 34 - 40

Encuesta para determinar cuales son las causas de la Rotación en los Call Centers

Esta encuesta tiene como objetivo conocer como ha sido la experiencia de cada trabajador en el aspecto emocional y profesional, que han tenido en las empresas de los call centers seleccionados de Bogotá.

1. Nombre *

Johann Mancera

2. Género *

- (●) Hombre
- ( ) Mujer
- ( ) Prefiero no decir

3. Edad *

- ( ) 18 - 22
- ( ) 23 - 26
- (●) 27 - 33
- ( ) 34 - 40

Encuesta para determinar cuales son las causas de la Rotación en los Call Centers

Esta encuesta tiene como objetivo conocer como ha sido la experiencia de cada trabajador en el aspecto emocional y profesional, que han tenido en las empresas de los call centers seleccionados de Bogotá.

1. Nombre *

Jeisson Cortes

3. Edad *

- ○ 18 - 22
- ◉ 23 - 26
- ○ 27 - 33
- ○ 34 - 40

4. Estado civil *

- ◉ Soltero(a)
- ○ Casado(a)
- ○ Divorsiado(a)
- ○ Unión libre