

**EL LIDERAZGO EN EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL Y LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN EMPRESAS DE CALL CENTER EN BOGOTÁ**

**JEISON CÁRDENAS
PAOLA XIMENA MÁRQUEZ
JOHANA ORJUELA
ANA MARÍA RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PREGRADO EN PSICOLOGÍA
BOGOTÁ D.C. I- 2015**

**EL LIDERAZGO EN EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL Y LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN EMPRESAS DE CALL CENTER EN BOGOTÁ**

**JEISON CÁRDENAS
PAOLA XIMENA MÁRQUEZ
JOHANA ORJUELA
ANA MARÍA. RODRÍGUEZ**

**Trabajo de Grado para obtener el título de
Psicólogo**

**Asesor: LUZ ESPERANZA BUITRAGO
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
BOGOTÁ D.C. I - 2015**

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios, quién nos ha guiado en toda nuestra carrera y nos ha permitido cumplir nuestro sueño de ser psicólogos, a nuestros padres quiénes con su incondicional apoyo han permitido que culminemos esta gran etapa de nuestras vidas y a los trabajadores del Call Center en Bogotá que nos dedicaron una parte de su tiempo y compartieron sus experiencias laborales ayudándonos en el desarrollo de esta investigación.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Piloto de Colombia por poner a disposición todas las herramientas para poder avanzar paso a paso en el alcance de esta investigación, a nuestra asesora quien nos aportó todo su conocimiento y nos guio en la construcción del mismo, a nuestras familias que siempre estuvieron apoyándonos en este camino hacia nuestro sueño, a nuestros docentes quienes se encargaron de formarnos como profesionales éticos y por ultimo agradecemos inmensamente a Dios por darnos la oportunidad de culminar nuestros estudios universitarios.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	4
Justificación	5
Planteamiento del Problema	7
Objetivos	10
MARCO TEÓRICO	11
Call Center	11
Estrés	12
Estrés Laboral	13
Rotación de Personal	16
Liderazgo	18
Marco contextual	20
MARCO METODOLÓGICO	22
Diseño	22
Participantes	23
Instrumentos	24
Procedimiento	26
RESULTADOS	31
DISCUSIÓN	46
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	50
Conclusiones	50
Sugerencias	53
REFERENCIAS	54

Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción general De Call Center en Bogotá

20

Lista de Figuras

Figura 1. Indicadores económicos en el Call Center.

21

Lista de Apéndices

Apéndice A. Entrevistas de retiro

Apéndice B. Formato Entrevista Semiestructurada.

Apéndice C. Formato Consentimiento informado

Apéndice D. Transcripción de entrevistas semiestructuradas aplicadas a agentes y supervisores del Call center.

Apéndice E. Tablas de interpretación y análisis de categorías de investigación.

Resumen

Es sabido que el nivel de rotación y estrés laboral dentro de las organizaciones es significativo, las costumbres y la cultura creadas en la sociedad han hecho un aporte poco positivo desarrollando diferentes estresores; es por ello que surge la necesidad de búsqueda de bienestar y prevención de la salud física y mental, lo cual se ve reflejado en investigaciones que se realizaron anteriormente en pro de las personas que constituyen una organización, estas sugieren minimizar el desarrollo de estrés y consigo las situaciones que conllevan a la constante rotación de personal en una organización. En la presente investigación de método cualitativo, se aplicó una entrevista semiestructurada a dos grupos de empleados como supervisores y agentes, cada uno de 5 personas que aportaron sus experiencias laborales a esta investigación. Se encontró que el liderazgo impacta de forma positiva el manejo del estrés y la rotación de personal en el Call Center de Bogotá, sin embargo no se obtienen los resultados esperados, ya que no todos los niveles jerárquicos ejercen un liderazgo positivo lo cual denota poca preocupación por el comportamiento humano en torno al trabajo y las interacciones del individuo en la organización.

Palabras Clave: estrés, estrés laboral, rotación de personal, liderazgo, riesgo psicosocial, bienestar humano.

Abstract

It is known that the level of job stress and rotation within organizations is significant, customs and culture created in society have made some positive contribution developing different stressors; that is why the need to search for wellness and prevention of physical and mental health emerges, which is reflected in previously conducted researches towards people who constitute an organization, these suggest minimize the development of stress and situations that lead to the constant turnover in an organization. This research focus on qualitative method, It was applied a semi structured interview to two groups of employees as supervisors and agents; each group of 5 people who contributed with their work experiences to this research. It was found that leadership has a positively impacts in stress management and staff rotation in the Call Center of Bogotá, however the expected results are not obtained, since not all levels exert positive leadership, which shows little concern for human behavior around work and interactions of the individual in the organization

Keywords: stress, work stress, turnover, leadership, psychosocial risk human welfare.

El Liderazgo en el Manejo del Estrés Laboral y la Rotación de Personal en Empresas de Call Center en Bogotá

La innovación y las nuevas tecnologías se han ido posicionando a nivel global, convirtiéndose en un reto para el ser humano, impactando en sectores económicos, laborales y organizacionales, adoptando cambios importantes y estratégicos para el crecimiento de las sociedades, bajo ambientes donde se extiende la competencia en manejo de mercados; dicho crecimiento se enmarca en un ámbito fundamental de la psicología organizacional, ya que el recurso humano se ve impactado negativamente debido a las transformaciones que se presentan al interior de las organizaciones y las personas necesitan estrategias para adaptarse a este cambio.

Con el crecimiento de organizaciones dedicadas a la expansión de mercados, el servicio de atención al cliente ha crecido notablemente en los últimos años, permitiendo que la demanda de contratación de personal para Call Center y Contact Center sea elevada. En esta investigación, se aborda específicamente el trabajo de Call center para atención al usuario, en servicios de salud con agendamiento de citas de medicina general, en la que se pretende analizar como interviene el liderazgo en el estrés laboral y la rotación de personal en estos contextos. El presente trabajo está enfocado a identificar, analizar e interpretar la relación socio-laboral, generada por agentes y supervisores, donde se determina de qué forma impacta el liderazgo en el estrés laboral y la rotación de personal en empresas de Call Center.

En las organizaciones se desarrollan intereses en común, en el crecimiento empresarial y el desarrollo humano, a lo que se denomina una organización como sistema abierto, caracterizado por tener abertura al medio externo, influencia que recibe del medio y transacciones o intercambios; el subsistema psicosocial consiste en creencias, valores, comunicación, motivación, liderazgo, creatividad, relaciones humanas, entre otros (Achilles de Faría, 2004). Desde una perspectiva humanista, la motivación emerge del deseo que orienta a las personas a su crecimiento personal, pues mientras se tiene motivación, se puede desarrollar liderazgo, el cual permite que las personas puedan desenvolverse en su contexto social.

El tipo de metodología empleado para esta investigación, es cualitativo centrado en la hermenéutica, que se enmarca en el paradigma interpretativo- comprensivo y con una estrategia de recolección de información, como la entrevista semiestructurada, construida por medio de las categorías preliminares de la investigación, como el estrés laboral, el liderazgo y la rotación de personal. Aplicada a un grupo de empleados del Call center de Bogotá, compuesto por diez participantes, divididos en dos grupos, el primero por agentes de asignación de citas en medicina general y el segundo por supervisores, en la que se encontraron además otras categorías identificadas como emergentes.

En el transcurso del análisis de investigación, seguido por las diferentes fases expuestas por Bonilla y Rodríguez (2005) enfocadas en cada detalle dado después de la categorización o codificación de la información, en la que se encontró que el liderazgo si influye en el manejo del estrés y la rotación de personal en el Call Center de Bogotá, pero influyen otros aspectos que impactan negativamente en la satisfacción del trabajador. Pues se dice que “la estabilidad de una empresa está en manos de su recurso humano, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr resultados satisfactorios para la persona y para la organización” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009; pág. 51).

Justificación

En la actualidad el trabajo de servicio al cliente telefónico se ha convertido en uno de los empleos, donde se requiere una alta y constante contratación de personal, esta investigación fundamenta, cómo en Colombia la rotación de personal en Call center es una de las más altas a diferencia de otras compañías y cómo el psicólogo trabaja en la disminución de este fenómeno con la inclusión en el medio laboral, con el fin de evitar enfermedades laborales, mentales e identificar factores de deserción; por ello el presente proyecto se enfoca principalmente en cómo influye el nivel de estrés en el trabajador; el Call center en Bogotá, brindó información que guardaban de entrevistas de retiro, para el

planteamiento de las entrevistas semi estructuradas que fueron aplicadas a los participantes.

Para comenzar, el humanismo en las empresas, habla de un aspecto fundamental y es la ausencia de lo motivacional, cuando se concibe un sistema cerrado en las empresas, bloqueando la satisfacción del personal. La motivación se define como una necesidad básica que mueve a los hombres en el afán de posesión, la carencia de tener más, la pulsión de dominar y triunfar. Se dice que la tendencia humana básica es el deseo, el impulso y el disfrute (Llano, Alvira, Callejas, Bastons & Esteruelas. 1992). El trabajador debe ser una persona motivada por la labor que desempeña, las personas en su afán de crecimiento buscan tener un deseo de reconocimiento y crecimiento personal, elevando su satisfacción laboral, asegurando así mismo su bienestar y una adecuada relación con sus supervisores y compañeros de trabajo.

Se dice que cuando hay falta de motivación en el trabajo, hay presencia de estrés en acumulación del día a día, mientras que “un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo” (Castro & Feris, 2012; pág. 37). Es importante resaltar que en los últimos años, el estrés es un factor relevante en las compañías, pues “mientras mayores los niveles de estrés, menor es la satisfacción en el trabajo” (D'Anello, Marcano & Guerra, 2000; pág. 4).

La importancia de la ejecución de este proyecto, la responsabilidad social y profesional, nace de las estadísticas que han mostrado que el estrés laboral es relevante en las organizaciones, pues es uno de los principales problemas a los que se enfrentan en el mundo casi un 35% de los trabajadores, los datos indican que entre 50% y 60% generan rotación de personal o deserción de las empresas a causa del estrés. Estos datos son importantes ya que afecta el bienestar de las personas, en la salud física como mental y su contexto social (Posada. 2011).

Por otro lado, el liderazgo tiene la capacidad de transformación e influencia en otros individuos incitando a conductas, percepciones y comportamientos, logrando impactar sobre su eficacia colectiva (Pedraza, 2008). El líder genera resultados exitosos y de calidad en trabajo, pues es una persona satisfecha de ella misma, generando relaciones adecuadas, con comunicación asertiva, en la cual tiene el poder de contagiar a los demás de esas mismas características.

Planteamiento del Problema

A través del tiempo se ha visto que las organizaciones dedicadas al servicio al cliente poseen diversas problemáticas internas, el poco interés por el comportamiento humano en torno al trabajo y las interacciones del individuo en la organización dejan a un lado la motivación de los trabajadores dada por el estrés del día a día y la estabilidad laboral. Boada, Tous, Ester y Vigil (1980; Boada, 1999, Boada, 2001 citados por Boada, Grau, De Diego & Agulló, 2004) definen la primera como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo, y Trejo (2011) define la segunda como “la confianza del trabajador de permanecer en el empleo” (pág., 79).

Dicha problemática se vuelve más preocupante, ya que en Colombia dichas empresas de servicios como los Call Center se han convertido en una fuente de empleo, en donde muchos jóvenes empiezan a construir su experiencia laboral.

En sus primeros años la promoción empresarial mostraba a los Call Center como nuevas fuentes de trabajo de calidad para jóvenes, construyendo para ello, imágenes de un espacio de trabajo juvenil, divertido y moderno donde entusiastas equipos de trabajo atendían con eficacia y amabilidad (Russell, 2008 citado por Jacobo 2011; p. 34).

Inicialmente es posible aclarar que en los requisitos para acceder a un trabajo como este no son indispensables la experiencia laboral y tampoco el nivel académico, lo cual hace que sea una de las opciones más asequibles, razón por la cual “la rotación y la

falta de empleo obliga a las personas a incluirse a cualquier trabajo” (García, Madrid, Carvajal & Cuervo, 2013; pág. 13).

Cuando se habla de falta de motivación debido al estrés del día a día es importante hacer referencia al año 1987, ya que desde este año se evidencia que el estrés es un factor relevante en las compañías (D'Anello et al., 2000). Estudió apoyado por Castro y Feris (2012) en el cual se indica que “un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo” (pág. 17).

Las estadísticas han mostrado que el estrés laboral es relevante en las organizaciones, ya que es uno de los principales problemas a los que se enfrentan en el mundo casi un 35% de los trabajadores, los datos indican que entre 50% y 60% de las bajas laborales están relacionadas con el mismo (Posada, 2011). Este aspecto es relevante no solo por la rotación de personas que se presenta al interior de las empresas, sino también por los desencadenantes adicionales que conlleva más exactamente en la salud de las personas. Según refiere Serrano, Moya y Salvador (2009) la tensión laboral presenta aumentos de la Presión Arterial, contribuyendo de esta manera a la aparición de patologías como la hipertensión, las enfermedades cerebrovasculares, la arteriosclerosis, los infartos de miocardio, etc. Sin embargo, este se asume como un “mecanismo de defensa”, que conlleva un conjunto de reacciones de adaptación del organismo.

Según la Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (citado por Rodríguez & Rivas. 2011) el estrés se define como "las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador” (pág. 74).

El anterior estudio deja ver que el estrés es uno de los principales factores que influyen en la productividad de los empleados de la organización, indicando que los factores que más afectan son la carga laboral que manejan, el poco compromiso de sus superiores, los horarios, la falta de compromiso por parte de sus compañeros de trabajo y el mal clima laboral, por este motivo el comportamiento de los trabajadores en el

entorno laboral y las relaciones sociales alrededor de este ambiente se ve impactado negativamente.

Otro factor importante que se ve asociado a la problemática planteada, es apoyado por el estudio de Rubiano (2011) que hace referencia al liderazgo, añadiendo que también el liderazgo juega un papel importante en las compañías ya que:

La optimización de los recursos materiales y humanos permite obtener óptimos resultados con menores costos posibles y la comunicación como el proceso de transferencia de forma bidireccional en el cual cada miembro se siente con libertad de expresar abiertamente sus ideas (p. 42).

Hoy en día, la necesidad con la que cuentan las compañías, radica en tener dentro de su personal líderes que logren resultados sorprendentes, pues deben poseer una capacidad de transformación y así mismo poder influenciar en otros individuos incitando a conductas, percepciones y comportamientos, logrando impactar sobre su eficacia colectiva (Pedraza 2008). Impacto que se puede dar en líderes de cualquier género debido a que no depende, si es hombre o mujer el éxito de su trabajo, sino de la calidad de su propio desempeño, Pérez y Camps (2011) muestran que el género no presenta ninguna diferencia al momento de llevar a cabo procesos de liderazgo, los dos tienen la misma capacidad de liderar un grupo, teniendo claro que cada individuo tiene distintas capacidades y actitudes frente al manejo y el compromiso del mismo, indicando que el líder debe tener la capacidad de dirigir y organizar grupos de trabajo, manteniendo la calidad y los parámetros establecidos del servicio o del producto para el que se trabaja, la calidad humana y el compromiso de cumplir cada uno de los objetivos establecidos.

Lo anteriormente nombrado, es un breve recorrido en estudios que se han indagado en los cuales se abarcan temas como el liderazgo, estrés laboral y rotación de personal, que reflejan que las empresas de servicio al cliente como los Call center poseen problemas en la motivación y satisfacción de su personal, la alta tensión laboral y los

horarios extensos son factores que en este contexto alteran la rotación y el estrés por lo cual se hace importante evidenciar:

Pregunta problema.

¿Cómo interviene el liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal en un Call center de Bogotá?

Objetivo

Objetivo general.

Comprender como interviene el liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal en un Call Center en Bogotá.

Objetivos específicos.

- a) Identificar los cambios positivos que se generan a partir del liderazgo que ejercen los supervisores a los agentes en el estrés laboral y la rotación de personal.
- b) Analizar cómo se ve impactada la rotación de personal y el estrés laboral en un Call Center en Bogotá debido al liderazgo que ejercen los supervisores sobre los agentes del call center.
- c) Explorar los puntos de vista de agentes y supervisores en cuanto al estrés laboral y la rotación de personal.

Marco Teórico

El trabajo es una parte esencial en la vida de las personas debido a que provee una forma de vida, recursos para el sostenimiento de las familias y es parte del desarrollo personal de cada individuo en un entorno social - laboral Akdere (2006) por esto mismo, cada persona busca un empleo que le permita alcanzar sus metas y tener estabilidad laboral., sin embargo según afirma Corredor (2004) “con el desarrollo de las políticas de internacionalización de la economía los gobiernos latinoamericanos, desde las políticas económicas, han generado altos niveles de desempleo” (pág. 143).

Call Center

En Colombia al pasar de los años las empresas de servicio al cliente se han apoderado del mercado y se han ido convirtiendo en una solución momentánea a dicha problemática, empresas como Call Centers entendidas por Micheli (2007) como “fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC)” (pág. 49). Se empezaron a mostrar como nuevas oportunidades de empleo, un lugar con un espacio de trabajo innovador y moderno donde se atendía con eficacia y amabilidad cada una de las necesidades de los clientes, dichas empresas ahora muestran una imagen con espacios estresantes y poco estables que se destacan por los altos niveles de insatisfacción y altas tasas de rotación debido al poco interés que muestran por el comportamiento humano en torno al trabajo y las interacciones del individuo en la organización.

La poca preocupación que se genera en estos espacios por el ser humano crea conflictos internos que ponen en peligro la estabilidad de la organización, Según Druker (citado por Morales, 2010) indica que “el 90% de los problemas que tienen las empresas (ya pueden ser financieras, productivas, no lucrativas o de otra naturaleza) son problemas relacionados con las personas” (pág. 11). Según García (1999) desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones el estrés laboral forma parte como

variable dependiente de multitud de estudios. Básicamente los costes asociados al estrés suelen medirse a partir de la evaluación de las reducciones de rendimiento.

Adicionalmente es importante tener en cuenta que “la estabilidad de una empresa está en manos de su recurso humano, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr resultados satisfactorios para la persona y para la organización” Hellriegel et al. (2009; pág. 51) y también que la organización se comprende, no solo como el lugar donde hay la posibilidad de generar desarrollo económico, sino como un espacio donde el trabajador genera cultura organizacional como construcción social.

Dichos conflictos se pueden generar ya que la productividad es una de las principales preocupaciones de dichas compañías que dejan a un lado temas que deben ser intervenidos desde una perspectiva humana, una perspectiva que se interese por tener en cuenta las capacidades humanas y el aprendizaje producido en las labores asignadas, como indica Llano (2010) “la responsabilidad social de la empresa debe atenerse con el máximo rigor a las exigencias humanistas, con especial atención a los derechos humanos y a los imperativos de la equidad en la vida pública ” (pág. 44).

Estrés

Conflictos como el estrés se generan a menudo, pues es una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen “demandas excesivas o amenazas difíciles de controlar que pueden tener consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores por ende la eficacia de las organizaciones se ve afectada” (Peiro & Rodríguez, 2008; p. 69).

De acuerdo a Otálora (2007citado por Posada, 2011) se genera cuando las demandas de una situación en particular son evaluadas por la persona como una amenaza para su bienestar, en la medida en que tal situación pueda exigir o exceder los

recursos disponibles y haga necesario un cambio en el funcionamiento individual para hacerle frente a esa situación

El estrés provoca estímulos aversivos que perturban la homeostasis sobre constantes fisiológicas y la conducta de los seres vivientes, estas están controladas por el sistema nervioso central que impactan en el bienestar de una persona lo que conduce a diferentes trastornos u patologías mentales o físicas afectando la vida social, familiar y laboral, también es visto como “una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a las personas especiales demandas físicas y/o psicológicas” (Durán 2010; pág. 73).

Etapas del estrés.

El estrés pasa por tres etapas:

1. Fase de alarma
2. Fase de resistencia
3. Fase de agotamiento

La fase de alarma constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresor, la cual es seguida por la fase de resistencia; cuando la presencia del estrés supera la primera, una vez percibida la situación que genera estrés, los sujetos pueden enfrentarla y resolverla satisfactoriamente y el estrés no llega a concretarse; pero cuando se realiza lo contrario la fase de alarma se prolonga disminuyendo su capacidad de respuesta y la persona acaba por llegar a la fase de agotamiento, en la cual se produce una disminución progresiva en el organismo, que conduce a un estado de deterioro que se caracteriza por la presencia de fatiga, ansiedad y depresión, síntomas que pueden aparecer de manera simultánea o individual (Melgosa 1999).

Estrés Laboral

El estrés laboral tiene impactos de gran magnitud ya que en casi todos los casos

Genera efectos nocivos para la salud, Según Morales (2010) el estrés laboral está concebido como uno de los principales obstáculos o inconvenientes para el buen funcionamiento de las compañías debido a que afecta la salud laboral de sus empleados.

Como lo indica Díaz (2011) recientemente el gobierno de Colombia expidió el Decreto 2566 (2009) el cual contempla el nuevo listado de enfermedades profesionales, derivadas de la actividad, entre las que reconoce como posibles enfermedades causadas por el estrés en el trabajo, los estados de ansiedad y depresión, el infarto de miocardio y otras urgencias cardiovasculares, la hipertensión arterial, la enfermedad ácido péptica y el colon irritable, por lo cual muchas de las situaciones de salud antes mencionadas que suceden son intensas, prolongadas y logran sobrepasar los recursos de cada uno de los trabajadores que quieren hacerle frente a las diversas situaciones que puedan presentarse.

Dentro de las patologías desencadenantes del estrés laboral, se encuentra el Síndrome de desgaste profesional (Burnout), frecuentemente es la que más se desarrolla en las organizaciones, ya que es el principal causante de numerosas bajas laborales que impiden el normal funcionamiento y desarrollo de cualquier empresa. Según Hombrados (1997) El "síndrome de Burnout" se presenta como una respuesta al estrés crónico en el trabajo a largo plazo y acumulativo; por otro lado, la American Psychiatric Association –APA (2013) utiliza el término Burnout para referirse al *desgaste profesional* de personas que trabajan en los sectores de servicios humanos, profesionales de la salud y de la educación bajo condiciones difíciles en contacto directo con los usuarios.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2000) el síndrome de desgaste profesional (Burnout) se caracteriza por extremo agotamiento mental, bajo rendimiento laboral, pérdida de interés hacia el trabajo y bajo desempeño en las funciones. El Síndrome de Burnout se presenta como una manifestación comportamental del estrés laboral y lo entienden como un síndrome tridimensional caracterizado por cansancio

emocional, despersonalización, en el trato con clientes y usuarios, y dificultad para el logro o autorrealización personal (Maslach & Jackson. 1982).

Otras patologías que se encuentran asociadas al estrés laboral son la tensión alta, la ansiedad, la angustia, la fatiga, el agotamiento del ser humano, entre otras, dichas patologías son una constante debido a las condiciones de vida y las exigencias que posee un mundo globalizado en donde el individuo se debe involucrar exitosamente en situaciones sociales, laborales y emocionales que el mismo humano ha creado en su cultura, y las cuales debe saber enfrentar al mismo tiempo.

Las diversas patologías generadas por el estrés laboral pueden generar que aparezcan otras diferentes complicando la problemática, como indica (Serrano et al., 2009) los aumentos de la presión arterial, contribuyen a la aparición de patologías como la hipertensión, las enfermedades cerebrovasculares, la arteriosclerosis, los infartos de miocardio, etc. Sin embargo, este se asume como un mecanismo de defensa, que conlleva un conjunto de reacciones de adaptación del organismo.

Vale aclarar que muchas de las enfermedades que se evidencian en los trabajadores no solo pueden ser causadas por el estrés laboral, sin embargo se evidencia que este si puede ser un desencadenante que con frecuencia favorece a su proceso o evolución, acompañado de la genética, hábitos de vida, tales como no hacer ejercicio, alimentación no adecuada o balanceada y actividades positivas que contribuyan a su bienestar.

El estrés laboral puede afectar tanto a hombres como a mujeres, independiente mente del cargo que desempeñen en la compañía, sin embargo según estudio realizado, las mujeres tienen un mayor nivel de estrés en relación a los hombres, ya que en muchas ocasiones deben cumplir con cada uno de los compromisos establecidos tanto en lo familiar como en lo laboral, se maneja un alto grado de responsabilidad y compromiso, en el estudio se buscaba conocer la calidad de vida, midiendo las presiones del estrés en la cotidianidad laboral de una persona, se basa en trabajar el liderazgo transaccional

como proceso de cambio en los líderes o dirigentes de una organización, teniendo en cuenta las necesidades y problemáticas de sus empleados, buscando dar solución a cada una de ellas, pero teniendo en cuenta las políticas y objetivos de la empresa (Lazarus. 1990).

El estrés laboral disminuye la productividad en las organizaciones, afecta la salud y el estado de ánimo por lo cual es importante identificar los factores de riesgo psicosociales en una organización, aprender técnicas de manejo de estrés buscando adquirir nuevos hábitos efectivos, saludables en la reducción, control y prevención Regueiro y León (2003) adicional a esto, afecta el ambiente laboral y según Morales (2010) “el ambiente laboral es de gran importancia en las organizaciones, ya que de esto depende el cumplimiento de metas trazadas” (pág. 41).

Rotación de Personal

Otro factor asociado al estrés laboral en las organizaciones, que se presenta comúnmente en Call Center es la rotación de personal, según Castro y Feris (2012) “un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo” (pág. 27) debido a que el empleado y la productividad se interrelacionan.

Según Ortiz y Samaniego (1995):

La rotación es un mecanismo que surge como consecuencia de la concepción social imperante del trabajo individualista y hostil, el cual pretende presentarlas conductas del abandono como un fenómeno meramente individual, cuando en realidad son conductas creadas y mantenidas por el propio sistema; sistema que niega a su vez, que la experiencia del hombre en el trabajo pueda ser un acto creador (p. 7).

Según Arias (1990 citado por Flores, Abreu & M. H., 2008) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización.

La rotación de personal que se genera en empresas en Colombia hace que la falta de empleo obligue a las personas a incluirse en cualquier trabajo; en el país no se suelen brindar amplias oportunidades para el desarrollo laboral y profesional por lo que se dan diferentes ofertas laborales que muy comúnmente llevan consigo propuestas de bajos salarios y horarios extensos, esto debido a que las empresas han sido sometidas a la competencia Global como resultado de los procesos de apertura comercial, ya que son trabajos pasajeros y de fácil accesibilidad en el país (Mora, 2005).

La rotación de personal se evidencia en empresas de todos los sectores económicos causando devastadoras consecuencias y pérdidas en las organizaciones, esto lo podemos ver evidenciado en un estudio realizado en 103 empresas de Mérida, Yucatán, en empresas de manufactura, comerciales y de servicios, que tuvo como propósito verificar cuales son las consecuencias de la rotación en sus organizaciones, en este estudio Champion-Hughes (2001 citado por Barroso, 2012) afirma que una adecuada Calidad de Vida Laboral se asocia con mayores tasas de productividad, menor rotación y ausentismo del personal, Barroso (2012) también indica que la productividad correlaciona positiva y significativamente con los esfuerzos de Calidad de Vida Laboral, lo cual a su vez se relaciona significativamente con menores porcentajes de rotación de personal y ausentismo.

La rotación del personal en una compañía es un problema que puede volverse inmanejable, las personas adquieren un empleo, buscando tener conocimiento y adquirir experiencia sobre el cargo, para de esta manera después buscar algo mejor que se acomode a sus necesidades, en Colombia actualmente se ofrecen diversos trabajos en servicio al cliente, pues al interior del país, se están generando diversas empresas de Call center que necesitan recurso humano, las oportunidades de trabajo en Call center son entendidas para muchos como un trabajo momentáneo y no seguro, por ello, la rotación tiende a incrementar dejando a un lado el factor humano y poniendo principal atención en la producción y el mantenimiento de ganancias para generar rentabilidad, fundamentos que enmarcan la actualidad como lo indica (García, et al., 2013).

Los Call Center contratan al personal por empresas temporales, lo cual se ve relacionado con la inestabilidad laboral según lo planteado por Mora y De Oliveira (2009) donde muestran que en Colombia la contratación de personal se realiza bajo parámetros de inestabilidad. Warr (1990 citado por García, 1999) afirma que la mayor parte de las investigaciones han encontrado que los trabajadores con contrato fijo presentan un grado de satisfacción laboral significativamente más alto que los temporales, a la vez que una menor tensión emocional.

García (1999) también indica en su artículo que “los sistemas de contratación laboral temporales, lejos de mejorar la productividad provocan un deterioro en el rendimiento potencial de los sujetos” (pág. 187). Adicionalmente a esto los call center ofrecen trabajos con inestabilidad de horarios, lo cual hace que se prolonguen las jornadas laborales por encima de los límites definidos aportando también al bajo rendimiento y a la rotación constante de su personal.

Liderazgo

A las anteriores problemáticas se le suma el manejo de liderazgo que se asume por cada uno de los líderes, según Bhal y Ansari (2007 citado por Navarro, Carmona & Lavado, 2010) indican que el líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo.

Al interior de las organizaciones el liderazgo del cual se viene hablando puede ser un desencadenante del estrés y de rotación laboral (Erkutlu, 2008 citado por Reyes & Lara, 2011). El liderazgo organizacional es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y del grupo en sí por lo cual se hace importante poseer líderes que mantengan la comunicación y la actitud al cambio ya que son aspectos de suma importancia para procesos de cambio organizacional, como modificaciones en el

entorno laboral que representan un papel importante en la innovación de las organizaciones, la optimización de los recursos materiales y humanos, permite obtener óptimos resultados con menores costos posibles y la comunicación como el proceso de transferencia de forma bidireccional en el cual cada miembro se siente con libertad de expresar abiertamente sus ideas (Rubiano 2011).

Las investigaciones han demostrado que los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso (Liden et al., 2000; Lee, 2005; Ansari et al., 2007), desarrollan comportamientos extra rol (más allá de las obligaciones estrictas del puesto) (Wayne, et al., 1997) y tienen menor intención de abandonar la organización (Ansari et al., 2000) (Navarro et al., 2010; p. 116).

Lo anterior hace saber que un empleado satisfecho, en un lugar de trabajo donde el estrés no es la constante y en donde la relación con los superiores se convierte en una relación de comunicación asertiva impacta positivamente el deseo de abandonar el trabajo o el ser despedido por no cumplir con las funciones asignadas a cabalidad.

El entorno cambiante de una organización hace que surjan cambios en los diversos escenarios organizacionales que generan que el ser humano se enfrente a diversas situaciones que pueden producir estrés, según Turbay (2013) a partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, lo cual hace importante que en la organización existan líderes que ayuden a contrarrestar dichas problemáticas.

Una vez realizado el marco teórico de la investigación, a continuación se ahondará en la contextualización de la empresa de Call Center en Bogotá, con el cual se pretende realizar una aproximación, con el fin de comprender como interviene el liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal Identificando los cambios positivos que se generan a partir del liderazgo que ejercen los supervisores en los agentes en el estrés laboral y la rotación de personal, analizando como se ve impactada la rotación de

personal , el estrés laboral y explorando los puntos de vista de agentes y supervisores en cuanto al estrés laboral y la rotación de personal.

Marco Contextual

Esta investigación se realizó en un Call Center en Bogotá, cuya actividad económica es el servicio al cliente por medio de asignación de citas médicas a los diferentes usuarios vía telefónica, dicho servicio se presta con el fin de agendar citas según especialidades.

El Call Center está integrado por 320 agentes ubicados en diferentes grupos distribuidos con 10 supervisores a cargo, los cuales están en rotación de puesto por cada 3 meses y en asignación de un nuevo grupo de trabajo, .adicional a esto se identifica una rotación mensual del 20% de agentes que deciden renunciar por estrés laboral.

Tabla 1. Descripción general de Call Center en Bogotá

Información general	Cantidad	Observación
Cantidad de asesores contratados	320	Ninguna
Cantidad de asesores retirados	3	Ninguna
Cantidad de asesores ausentes	41	Ninguna
Cantidad de asesores en capacitación	19	En formación para ingreso
Cantidad de asesores en refuerzo de producto	15	Ninguna
Cantidad de asesores que ingresaron a la línea	0	Ingresan a operación
Cantidad de puestos para la línea de Citas POS	196	1 a la espera de cambio de torre
Cantidad de asesores conectados en el día	212	Ninguna
Agentes con incapacidad prolongada superior a 15 días	12	Superior a 15 días

Fuente. Elaboración propia

Actualmente el call center se encuentra desarrollando diversos planes de acción que le permitan disminuir dicha problemática por lo que se llevan a cabo programas de

coaching, en donde participan los supervisores de la campaña con el fin de reforzar el liderazgo de ellos manejan, para cada líder se está generando una clase semanal con duración de 30 minutos.

En la siguiente figura, se puede observar la rotación concerniente al Call Center en Bogotá, cada retiro conlleva una entrevista de retiro que es realizada por el supervisor, dichas entrevistas fueron facilitadas por la compañía con el fin de contribuir a la investigación que se realizó.

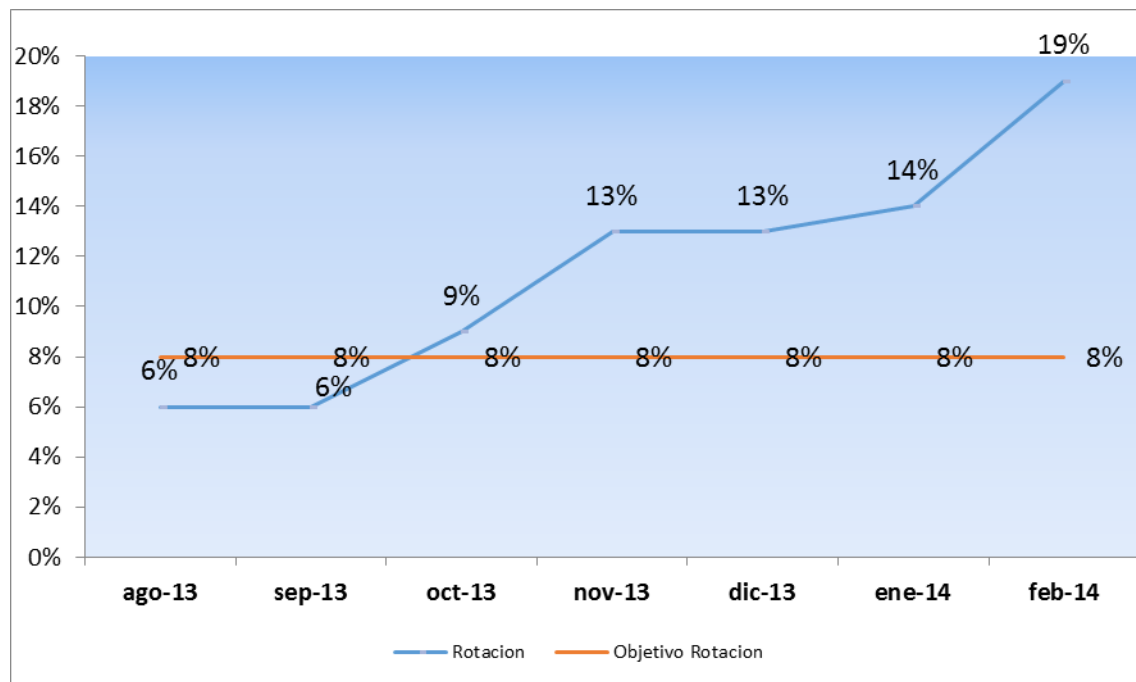


Figura 1. Indicadores de rotación en el Call Center. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por el Call Center.

La rotación que se establece para la planta mes a mes es de 8% para la compañía en citas médicas; según la gráfica se evidencia que de septiembre del 2013 hasta febrero del 2014 la rotación ha ido incrementando hasta alcanzar el 19%, según las entrevistas de retiro se logra identificar que el estrés es uno de los factores predominantes en las causales de retiro.

Marco Metodológico

Diseño

El método se define como un elemento necesario de la estructura del trabajo educativo, que marca intencionalmente un camino con el fin de obtener logros propuestos en este caso y cuando se comienza a desarrollar esta investigación se hace necesaria la ejecución del método cualitativo, que se entiende como una categoría de diseños de investigación que a partir de la observación forman descripciones basadas en la realidad, por medio de entrevistas, observaciones participante, narraciones, notas de campo, registros escritos, entre otros. Según Lincoln y Denzin (1994 citados por De Blanco (2007) la investigación cualitativa es un campo interdisciplinar e interdisciplinar, incluso se dice que los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetodológico, pues el investigador está sometido a la experiencia natural y humana.

En la interacción, contacto y diálogo con el otro, es pertinente utilizar el diseño de investigación cualitativa que es hermenéutico, pues parte de la interpretación, como el desarrollo de la comprensión en base de la observación y la experiencia. Según Aristóteles, la interpretación en un sentido más propio, puede ser verdadera o falsa. La interpretación se basa entonces de las preconcepciones que van siendo corregidas a medida que se comprueba su falta de adecuación con las mismas (De La Maza, 2005).

La hermenéutica se enmarca en el paradigma interpretativo- comprensivo. Desde sus inicios hasta la actualidad, ha sido una herramienta en la teología para las interpretaciones bíblicas, más tarde se enfocó en las ciencias sociales y ha sido vista como el arte del entender a partir del diálogo con el otro, lo expuesto refleja la apreciación de la experiencia en este proceso, que permite captar elementos importantes en la interacción sociocultural, donde se otorga el proceso de interpretación. El proceso hermenéutico comienza en el establecimiento de una relación dialogal, donde hay alguien que habla, construye una frase donde expresa un sentido, este que escucha, recepciona la información para comprender su intención. Sin embargo, la hermenéutica

también puede definirse como “la reconstrucción histórica y adivinatoria, subjetiva de un discurso dado” Schleiermacher (citado por Carcamo. 2005; pág., 206) pues consiste en interpretar las características del sujeto, sobre los acontecimientos internos que le conciernen al mismo en una determinada situación

En el proceso de interpretación, se busca comprender cuales son las miradas que se han desarrollado para concebir y detallar las distintas realidades que integran el orden de lo humano así mismo, pretende comprender la lógica de las vías que pueden producir intencionada y metódicamente conocimiento profundizando en la síntesis introductoria de los métodos de investigación cualitativos, específicamente en la construcción de conocimiento, ya que abordan realidades tanto subjetivas como intersubjetivas, como efecto del conocimiento científico, los métodos cualitativos abren una ventana para la construcción y desarrollo del ser humano, destacando siempre el carácter único, multifacético y dinámico de las realidades (Sandoval, 1996).

El tipo de investigación es fenomenológico, pues en la interacción con el individuo, busca conocer los significados de la propia experiencia y como cada persona actúa en consecuencia de ello, la tarea del fenomenólogo, busca desarrollar su interpretación en el punto de vista de las personas (De Blanco, 2007).

Participantes y muestra

Participantes

La población con la que se trabajó, está compuesta por dos grupos, uno en el cargo de agente y el otro de supervisor, cada uno integrado por cinco participantes, empleados de un Call Center en Bogotá, de asignación de citas de medicina general.

Muestra

La muestra seleccionada para la presente investigación se realizó con planeación y total intención por parte del grupo, con el fin de acceder más fácil y directo al objetivo

principal, así mismo evaluando de forma pertinente la temática a tratar en el desarrollo de esta investigación.

La muestra parte de dos grupos de trabajo, el primero en cargo de agentes con la experiencia mínima de dos años trabajados en Call Center y preferiblemente en campañas enfocadas a la atención al cliente en servicios de salud; y el segundo, en cargo de supervisores con experiencia de mínima de 3 años como supervisor de Call Center en campañas enfocadas en servicios de la salud y asignación de citas médicas, asignados en una misma área pero que lideren alrededor de 30 agentes de Call Center como grupo de trabajo.

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información

Entrevista semiestructurada.

La técnica de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, con el fin de obtener hallazgos pertinentes para el éxito del proceso de investigación, generar contacto en forma de diálogo e interactuar con el otro, para así obtener conocimiento de su contexto laboral. La entrevista es una técnica que se maneja por medio de la interacción verbal, con un mínimo de dos personas y en la que el entrevistador tiene como objetivo solicitar y reunir toda la información pertinente sobre un tema en particular (De Balnco, 2007).

La entrevista cualitativa en su función de recopilar información, se caracteriza primero, por mantener extensa una conversación normal, en la que se escucha para entender lo que el entrevistador indica, así mismo el entrevistador o los entrevistadores se encuentran inmersos en la comprensión y en la percepción de lo que manifiesta el entrevistado; por último y como resultado de esta interacción, el contenido de la entrevista, como el flujo y la selección de los temas a tratar cambia de acuerdo a lo que el entrevistado conoce resaltando también su propio sentir (Lucca & Berrios. 2003, citados por Vargas 2012).

La entrevista semiestructurada, es una técnica de recolección de información, donde se cuenta con un conjunto de preguntas abiertas y formuladas en un orden específico, con el fin de que el entrevistador tenga la oportunidad de obtener información relevante a partir de una pregunta ya planteada. El diseño de esta entrevista es de historia oral, con el fin de aprender sobre los acontecimientos de una persona en un periodo determinado y la perspectiva que esta persona tiene de ello (Mayan. 2001). En el momento, se tomaron grabaciones de voz para capturar el momento y proceder con el planteamiento de las afirmaciones planteadas por ellos mismos y así obtener el análisis de la información.

Categorías preliminares en la entrevista semiestructurada aplicada.

Antes de profundizar en las categorías preliminares que integraron la entrevista semiestructurada, es preciso mencionar que al interior del Call Center en Bogotá, se encontró información en las entrevistas de retiro que fueron previamente diseñadas por la empresa, enfocadas en preguntas de estrés laboral, que permitieron recolectar información sobre motivos de retiro al interior del Call center y en los indicadores de rotación de personal, aspectos que permitieron determinar la incidencia del liderazgo en la relación laboral, dicha información puede verse reflejada en el apéndice A.

En base a lo anterior, para la realización de la entrevista semiestructurada, aplicada a los empleados del Call Center en Bogotá, primero se tuvieron en cuenta los resultados de las entrevistas de retiro ya mencionadas, segundo las preguntas se diseñaron a partir de las categorías preliminares que fueron detalladas al inicio del planteamiento del proyecto, en apartados como el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos, entre otros. En la entrevista diseñada para agentes, se encuentra un total de veinte preguntas y en la de supervisores quince. A continuación se detallan las categorías preliminares:

Liderazgo. Proceso de influencia social que está encaminado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la entrevista realizada a los agentes, se observan seis preguntas encaminadas a cómo perciben el concepto de liderazgo, como describe el ejercido por parte de su superior y como le gustaría que fuese esta figura en el trabajo y en el caso de los supervisores, nueve preguntas en dirección de cómo percibe su liderazgo a los demás.

Estrés laboral. Se define como una experiencia subjetiva, en la cual la persona percibe una amenaza ante una situación que no puede controlar que afecta su bienestar y la cual puede traer consecuencias negativas para su salud y desempeño laboral. En la entrevista realizada a los agentes, se observan seis preguntas, profundizadas en las situaciones que le generan estrés, el clima laboral y la resolución de conflictos. En el caso de los supervisores se realizan dos preguntas con la intención de determinar que situaciones se presentan en su rol de supervisor.

Rotación de personal. Se entiende como el ingreso y el egreso de personas en la organización. Para esta categoría, se observan cuatro preguntas, encaminadas a determinar los motivos por los cuales abandonaría el puesto de trabajo y cuál es la percepción del retiro de los demás compañeros del Call Center. En el caso de los supervisores, no se evalúa esta categoría, ya que la rotación en este cargo no ocurre con frecuencia.

Preguntas introductorias. Son preguntas realizadas al inicio de la entrevista con el fin de realizar rapport con el entrevistado y así mismo ir desplegando de allí preguntas específicas, enfocadas a las categorías preliminares anteriormente nombradas. Se observa en agentes una cantidad de cinco preguntas y en supervisores cuatro únicamente.

Procedimiento

En el desarrollo de la investigación, fue posible identificar en su contenido las siguientes fases:

Fase I. Análisis de problemáticas y planteamiento teórico.

En un inicio, se observa como al interior de las organizaciones hay poco interés por el comportamiento humano, la interacción del individuo en la relación socio laboral y el bienestar del empleado, generando de esta manera falta de motivación en la ejecución de sus tareas y seguido de la adquisición de algunas enfermedades laborales como el estrés, trayendo como consecuencia el retiro del personal. Es por esto, que el primer paso de este proceso investigativo después de haber detectado la necesidad, es establecer la introducción, justificación, planteamiento del problema y unos objetivos donde se resalta la importancia de realizar la investigación y su dirección.

Luego se procedió a realizar el planteamiento teórico, que consistió en realizar un barrido de información, donde se analizaron diferentes sustentos de teorías ya trabajadas, en base a libros, artículos, tesis de grado, revistas y páginas web, donde se encontraban temas que apuntaban a los temas centrales de la investigación como lo son, el estrés laboral, la rotación de personal y el liderazgo en empresas de Call center, lo cual permitió una construcción concreta del marco teórico y contextual.

Fase II. Identificación de metodologías de investigación.

Para esta fase se seleccionaron los parámetros por los cuales se iba a encaminar la investigación, como el diseño, el tipo de investigación y la estrategia de recolección de la información. Por otra parte, se determinaron las características de los participantes con los cuales se iba a trabajar en la entrevista semiestructurada a trabajar, con el fin de recolectar la información precisa para el previo análisis de categorías y dirección a la solución de la pregunta de investigación.

Fase III. Aplicación.

Se aplicaron diez entrevistas semi estructuradas a los agentes y supervisores de Call Center, las cuales tuvieron un tiempo de aproximadamente diez minutos cada una,

en la que fue posible recolectar la información pertinente, utilizando como herramienta de captación una grabadora de voz, con el fin de analizar detenidamente las respuestas de cada uno de los participantes, teniendo en cuenta que los mismos firmaron un consentimiento informado con respecto a la recolección de la información.

Fase IV. Análisis de la información.

Después de aplicadas las entrevistas semi estructuradas a los supervisores y agentes de Call Center, se buscó comprender e interpretar detenidamente y gracias a las grabaciones de voz, los puntos de vista de los trabajadores del Call center en Bogotá, detallando en los procesos y situaciones sociales con fuentes testimoniales, captando información importante acerca de personas que hubiesen estado expuestos a situaciones de estrés en los Call center, de esta manera se buscó abordar en la experiencia concreta y los aconteceres socio históricos desde la subjetividad.

En las dinámicas de las entrevistas semi estructuradas en el Call center en Bogotá D.C se realizaron las aplicaciones destacando el hecho de trabajar con contenidos preestablecidos, dejando abierta la gama de posiciones que manifestó el entrevistado.

La organización de la información se logró, a partir de la clasificación de la misma en matrices de categorización, donde fue preciso ubicar la información relevante para su análisis, direccionando de esta manera la obtenida hacia los objetivos de investigación planteados al inicio del proyecto de investigación.

Fase V. Análisis de resultados.

Finalmente, se realizó el análisis de resultados, en los que fue posible plantear las conclusiones, la discusión y recomendación a futuras investigaciones, orientadas al bienestar del empleado en las organizaciones de Call center.

Fase VI. Manejo de datos cualitativos.

Después de realizada la recolección de información cualitativa, se realizó la técnica de validación de datos que fue la triangulación, entendida como una forma de organización de la información en la que se permite tener una mayor reflexión de las situaciones y así evitar anticipar conclusiones, finalmente esta logra validar el proceso analítico final de la investigación. Este proyecto, toma como referencia la triangulación de sujeto, ya que validó la información recolectada a partir de cada uno y el cual indica que un dato se considera válido dentro del estudio, si tiene repetición dentro de los mismos sujetos (Stake, 1997 citado por Miranda, Castellano & Frock. 2011)

Gracias al método de validación de datos utilizado, fue permitido clasificar la información en una matriz, que permite la relación entre el sujeto y las categorías encontradas por medio del proceso de codificación y categorización, que corresponde al inicio del análisis descriptivo de los resultados, de esta manera se identifica en la presente investigación los dos tipos de categorización inductiva y deductiva, ya que por un lado en el planteamiento inicial del proyecto de investigación se tenían unas categorías preliminares ya definidas y que fueron posibles de visualizar durante el análisis de la información y por otro lado, se encontraron categorías inductivas, ya que emergieron de los datos arrojados por cada uno de los participantes (Bonilla & Rodríguez, 2005).

Fase VII. Análisis e interpretación de los datos cualitativos.

Consiste en el proceso por el cual se caracteriza la información recolectada, pertinente para el proyecto de investigación, este cuenta con unas fases descritas como: a. obtener la información, a través de las estrategias de recolección planteadas inicialmente; b. capturar, transcribir y ordenar la información, que se realiza por medio de grabaciones, notas de campo, fotocopias, entre otros; c. codificar la información, que consiste en la agrupación de la información obtenida en categorías; d. integrar la

información, relacionar las categorías establecidas con los fundamentos teóricos de la investigación (Fernández, 2006).

Los anteriores son etapas generales del proceso de investigación, pero también es posible observar algunas fases que detallan el proceso en el que se integran y relacionan los datos cualitativos al final del método, según como los describe (Bonilla & Rodríguez, 2005). Para realizar este proceso es posible realizar primero, a. la descripción de hallazgos aislados; b. identificación de relación entre variables; c. formulación de relaciones tentativas entre fenómenos; d. revisión de los datos en búsqueda de evidencia que corroboren o invaliden los supuestos que guían el trabajo; e. formulación de explicaciones sobre el fenómeno; f. identificación de esquemas teóricos más amplios.

Resultados

Una vez categorizadas las entrevistas y organizados los datos en matrices descriptivas se tuvieron en cuenta las categorías preliminares: estrés, rotación laboral y liderazgo, dichas categorías fueron divididas en subcategorías las cuales serán descritas a continuación junto con las categorías que emergieron después de la categorización, se ilustrara este análisis con fragmentos representativos de las entrevistas.

Categorías

Estrés.

Agentes.

Para la mayoría de los agentes la exposición a los diferentes tipos de usuarios representa una amenaza difícil de controlar, ya que la percepción que cada uno tiene de ellos se encuentra mediada por diferentes puntos que intervienen al momento de atender a los usuarios: *“de pronto cuando los usuarios llaman ofuscados de mal genio y se desquitan con uno en ese momento se estresa uno”*.

Situaciones como la falta de agenda para citas, el poco conocimiento de programas que se manejan en la compañía, entre otros son las principales causantes de estrés en el grupo de agentes, sin embargo la alta exposición a las llamadas hace que los agentes tengan control del estrés, ya que se acomodan a la situación.

... digamos en este caso por que como estoy o sea el cambio de campaña no manejo muy bien los aplicativos, porque se manejan diferentes entonces digamos uno le pregunta a una persona o está ocupada o cuando hay cola no tienen tiempo como para colaborarnos entonces eso genera estrés de que uno no le pueda colaborar al usuario o no le pueda brindar el servicio que ellos se merecen.

Supervisores.

Para la mayoría de supervisores el cumplimiento de metas hace que ellos tengan que adaptarse mes a mes al cumplimiento de las mismas, este cumplimiento genera demandas excesivas debido a que su resultado se convierten en un resultado común que necesitan de un trabajo en equipo, cuando se genera un resultado negativo se genera estrés debido a la frustración.

mmm digamos que no tanto de la compañía pero si del compromiso que uno mismo adquiere con uno mismo y con el cumplimiento de sus metas, creo que se genera un nivel de estrés ee pequeño pero pues se genera e finalizando el mes por que estamos cerrando indicadores y estamos tratando deee revisar si finalmente estamos o no cumpliendo las metas que habíamos propuesto para el mes, o sea eso puede ser uno de los factores que puede generar estrés pero pues es relativamente normal a cualquier empresa, que te planteas un objetivo quieres llegar a alcanzarlo y si te das cuenta que no lo estás cumpliendo pues es apenas normal que he trates de colocar todo de ti para para alcanzar lo que te estrese por decirlo de alguna forma para poder llegar a cumplirlo, ese es uno de los factores mmm creo que no hay otro que pueda llegar a señalar, entonces digo que dejo la respuesta con un solo factor que me generaría estrés.

Adicionalmente una parte de supervisores considera que el tipo de usuario que manejan los agentes también es generador de estrés común, ya que las quejas de los mismos por la insatisfacción del servicio afectan indicadores de cumplimiento de metas propuestas: “*conflictivos por la falta de disponibilidad de citas* “

Liderazgo.

Agentes.

La mayoría de los agentes manifiestan que el concepto de liderazgo esta mediado por características de escucha activa y comunicación asertiva, dicha característica hace que el líder pueda influenciar de manera positiva el grupo y pueda promover conductas

en pro de la consecución de las metas: *“bien bien ee si el siempre que uno necesita algo habla con el directamente te escucha te ayuda en lo que más pueda”*

Para la mayoría de ellos su idealización de un buen líder se caracteriza por el compromiso y la responsabilidad que cada una de las personas que tiene a cargo un grupo adquiere con la organización ayudando a la motivación para la consecución de metas comunes, sin embargo la mayoría de agentes hace referencia a sus líderes no va lejos de la cual ellos idealizan, ya que consideran que el liderazgo que manejan es positivo, manifiestan líderes con procesos sociales adecuados, lo cual genera confianza con su equipo, pues aseguran que el acompañamiento y seguimiento es una estrategia asertiva para cumplir con los objetivos pactados.

Un buen líder sería una persona que nos conociera a cada uno o sea su partecita buena, su partecita mala, en que no que se hable con todos en que no generen como esa discordia, como los grupitos aparte, sino una persona que sea muy como diría como muy centrada, como muy equitativa.

Supervisores.

Para la mayoría de supervisores el concepto de liderazgo está asociado con una figura de poder que aporta e interviene en la solución de conflictos, influenciando de manera positiva a su grupo, sin embargo manifiestan que no tienen características representativas del líder actual debido a que la interacción con el mismo solo es mediado por la entrega de resultados y no por un proceso de socialización adecuado: *“Cuando me dirijo a mi jefe es cuando necesito que se encargue de un caso que no puedo tratar yo”*.

En cuanto al proceso de liderazgo que los supervisores llevan a cabo la mayoría manifiesta que es un proceso mediado por los lineamientos de la compañía y que tiene éxito debido a un proceso de interacción positivo con su grupo: *“Creo que una de las principales cosas que tenemos que tener en cuenta para resolver un conflicto es el dialogo, parto del dialogo para poder ee generar algún tipo de acuerdo o solución para el mio”*.

Rotación de personal.

Agentes.

Para la mayoría de agentes el retiro de personal por deserción esta mediado por la falta de espacios de esparcimiento y por el poco tiempo que a cada agente le queda para interactuar en otros contextos diferente al laboral, manifiestan la mayoría de los agentes que esto es dado por el irrespeto que tiene la compañía en la programación de los turnos y de los descansos, ellos consideran que es indispensable la interacción en otros contextos, ya que manifiestan que la sensación de cansancio y disgusto genera en los agentes deserción, adicionando que consideran que el estrés que día a día se presenta en su entorno laboral afecta el clima y la motivación, para la mayoría de agentes la motivación es un punto necesario en el desarrollo de cada una de sus actividades y la inequidad, la falta de seguimiento de los jefes inmediatos y el excesivo estrés diario está afectando al agente causándole desmotivación:

Bueno, la empresa como tal me parece que, ó sea ellos no valoran el talento humano que tienen ellos ven tus errores pero no ven lo bueno que tú tienes, entonces yo creo que es eso, también por decir el sueldo, el sueldo también lo desmotiva mucho a uno, lo que decía anteriormente igual para el cargo que uno desempeña para la gestión que uno está haciendo el sueldo no lo amerita entonces eso, digamos el hecho de que en otras campañas cuenten con jefes que son estrictamente laborales que por decir hay agentes que se le enferman un hijo, a mí no me interesa que su hijo se le enferme, si usted no vino a trabajar yo le descuento el día, si no le sirve hay esta la puerta entonces a eso me refiero que no valoran el talento humano tanto como los coordinadores o los supervisores en este caso como la parte administrativa que maneja actualmente.

Supervisores.

Los supervisores no hacen referencia al retiro de personal, sin embargo uno de ellos considera que la principal causa es el estrés que se genera día a día en el Call

center, a pesar que la mayoría de ellos considera que el clima laboral es adecuado y que ellos como líderes tienen mecanismos para motivar el personal, la falta de crecimiento y el no reconocimiento de logro por los diversos trabajos y responsabilidades son la mayor falencia y factor determinante de la desmotivación lo cual también induce al retiro de los trabajadores “*la rotación es bastante por el nivel de estrés en el trabajo*”.

Subcategorías

Estrés laboral.

Agentes.

Para la mayoría de los agentes la exposición a la percepción del usuario que deriva de la atención a las llamadas que recibe cada uno de ellos es uno de los factores que más producen estrés, el alto volumen de llamadas que se atienden en el Call center, la falta de inducción en los programas que maneja la compañía, la falta de agenda de citas son un obstáculo para poder ofrecerle al cliente externo un servicio adecuado, sin embargo todos los clientes tienen diferentes maneras de afrontar las situaciones por lo que algunos de los agentes hacen referencia a que no todos enfrentan la situación de la misma manera, teniendo en cuenta que el estrés depende del punto de vista y la percepción de los agentes de las demandas o amenazas difíciles de controlar se hace relevante para muchos el poco control que cada uno de ellos ejercen en situaciones que no dependen de ellos, sin embargo algunos de los agentes logran sobrepasar la situación ya que la alta exposición a la situación hace que se acomoden a la misma y el estrés disminuya.

La disponibilidad de agenda, eee para las citas de los usuarios, ummm las llamadas consecutivas de usuarios que de pronto no consiguen lo que necesitan o de pronto que otros asesores asignen algún tipo de servicio mal y eso traiga consecuencias.

Supervisores.

En cuanto al punto de vista y la percepción de los supervisores en las demandas o amenazas que se presentan en su labor se hace evidente que la mayoría de los supervisores consideran el cumplimiento de metas propuestas una situación difícil de controlar ya que el trabajo que desempeñan se convierten en metas comunes que necesitan de trabajo en equipo para poder cumplir, la mayoría de estos sujetos llegan a tener una pequeña frustración al momento de ver que el cumplimiento no es el adecuado lo cual genera estrés laboral para algunos inestabilidad emocional: *“los indicadores de cumplimiento tenemos indicadores y por eso según si perdemos el indicador n nuestra variable se ve afectada y la variable del del asesor”*

Tipo de usuarios.

Agentes.

Un agente manifiesta que la actitud de algunos usuarios es irrespetuosa o inadecuada a causa de la falta de disponibilidad de citas en agenda, lanzando insultos al agente que atentan principalmente con su autoestima cuando se asumen este tipo de usuarios, teniendo en cuenta que después de mucho tiempo y por esta misma razón, muchos agentes refieren tener síndrome de Bournut: *“Son usuarios molestos que de pronto no encuentran la respuesta que desean en la línea y empiezan ya agredir o ofender como tal al asesor.”*

Supervisores.

Para un supervisor el usuario que a menudo atienden los agentes es un usuario indispuesto y molesto principalmente por falta de agenda en las citas, lo cual abre campo a conflictos, sin embargo otro supervisor manifiesta que en algunas líneas se compensa la falta de agenda con beneficios que se ofrecen a los usuarios lo cual compensa al mismo *“no hay complicaciones porque la línea no maneja solicitudes sino beneficios”*
“conflictivos por la falta de disponibilidad de citas”

Concepto de liderazgo.

Agentes

La mayoría de los agentes manifiesta que el concepto de liderazgo es una líder que escucha y acompaña su grupo de trabajo para implementar el cambio y generar un ambiente laboral exitoso; por ello integran características de comunicación asertiva y escucha activa son los principales factores que quieren e identifican en un líder.

Líder eee digamos la persona que siempre esta hay como oye te colaboro en algo vas bien o digamos cuando uno está de nuevo que le colaboren a uno bastante que uno se va a entender pues, o sea ellos nos colaboran mucho uno mira como las personalidades de la persona ya uno se va guiando en eso.

Supervisores.

En los supervisores se identifica que el líder lo asocia con una figura de poder y de solución de conflictos por jerarquización y lineamientos de la compañía; manifiestan que no se tiene características representativas del líder actual “*Un líder debe ser proactivo, debe ser dedicado, comprensivo, en algunas ocasiones flexible y en otras no, en otras debe ser correctivo*”.

Líder ideal.

Agentes

Para la mayoría de los agentes el líder se caracteriza por ser comprometido con su trabajo, siempre buscando obtener buenos resultados para su equipo son sujetos responsables con actitud hacia el trabajo y motivación para su equipo.

Un buen líder sería una persona que nos conociera a cada uno o sea su partecita buena, su partecita mala, en que no que se hable con todos en que no generen

como esa discordia, como los grupitos aparte, sino una persona que sea muy como diría como muy centrada, como muy equitativa.

Liderazgo en el supervisor.

Agentes.

Para la mayoría de agentes la percepción que se genera del liderazgo que ejerce su supervisor encargado es positiva, los describen como personas con buena interacción social con sus empleados, generando en ellos sensación de confianza y seguridad en los procesos que se llevan a cabo concernientes a las labores desempeñadas, brindando acompañamiento y seguimiento continuo durante el tiempo de la labor. Además los líderes imponen exigencia frente al cumplimiento del trabajo en cuanto al manejo y control de tiempos, lo hacen utilizando una comunicación asertiva *“bien bien ee si el siempre que uno necesita algo habla con el directamente te escucha te ayuda en lo que más pueda”*

Supervisores

La mayoría de supervisores de agentes en el Call center, se caracterizan por ser personas que llevan al mando la responsabilidad del éxito del proceso en el servicio telefónico, así mismo deben tomar decisiones radicales en el momento que se presenten situaciones que pueden beneficiar o perjudicar notablemente el resultado del trabajo.

La relación que existe entre el supervisor y su jefe inmediato no es frecuente durante el día trabajado, si no que se manifiesta periódicamente por entrega de resultados generales del personal que corresponde a cada uno de los supervisores o cuando no se puede tomar una decisión en el proceso entre las partes y que requiere de una figura de poder por su complejidad *“Cuando tengo un problema recurro a él para que lo solucione”*

Percepción del retiro de personal

Agentes.

Según la mayoría de agentes desertan de su labor asignada por diferentes motivos, uno de los más relevantes son los largos turnos de trabajo que tiene en la empresa, ya que no permiten que su personal tenga oportunidad de interactuar en otros contextos, otro motivo que se resalta y que es determinante para que los turnos se alarguen es que la empresa no respeta los turnos que se asignan, por lo cual hacen que estos se alarguen más tiempo del que les corresponde a cada agente violando de igual forma sus minutos de “brake”, en los que ellos manifiestan sentirse cansados e incluso en algunas ocasiones con hambre, lo que genera en ellos disgusto. Por la rutina del día a día, el segundo es porque la empresa no genera espacios donde se pueden realizar diferentes actividades que proveen la interacción con los compañeros de trabajo y el esparcimiento de sus labores; el tercero es porque manifiestan no tener apoyo en el proceso que realizan, pues muchas veces se quedan cortos de personal y se ejerce trabajo bajo presión con la cola de llamadas.

Por los horarios por el desorden que hay en el manejo de las mallas o que hay muchas personas que digamos cuando hay mucha cola eee no tú no puedes salir a “brake”, sales más tarde entonces eso ya es una tensión por que uno llega hay muchas personas que no llegan desayunadas uno 9 o 10 am ya tiene hambre y que no lo dejen salir, uno se estresa le da mal genio entonces ya eso es como una discordia que se arma directamente el todo el Call.

Supervisores.

La mayoría de supervisores no hacen referencia a la rotación de personal, sin embargo uno de ellos manifiesta que la carga de estrés laboral en el personal es la principal causa para el retiro “*la rotación es bastante por el nivel de estrés en el trabajo*”.

Clima laboral.

Agentes.

En los agentes el clima laboral es un ítem de estrés que día a día se presenta en su entorno laboral por ello indican que el clima tiene falencias y se necesita una intervención en la organización ya que los agentes indican que el clima laboral cada día presenta más falencias *“Pesado, movido muchas llamadas, clientes difíciles”*.

Supervisores.

Para la mayoría de los supervisores el clima es adecuado y entre compañeros se colaboran y generan estrategias de trabajo para las diversas labores que tienen otorgadas por su jefe inmediato y de cómo ellos se reúnen para generar actividades que disminuyan la presión en la compañía *“El clima es adecuado en el área ya que quiero que me vean como un amigo y no como un jefe”*.

Motivación.

Agentes.

Para la mayoría de agentes la motivación es un punto necesario en el desarrollo de cada una de sus actividades, es la manera de realizar una actividad con mayor dedicación teniendo como resultados los cumplimientos de las metas grupales y sus objetivos y metas personales, manifiestan mayor muestra de interés por su labor y un mejor resultado *“ eee bueno puede ser por medio de actividades aa manejábamos unas actividades del que mejor conocimiento tuviera del producto le daban unos premios o en bonificaciones podría ser”*

Supervisores.

Para la mayoría de los supervisores tener mecanismos de motivación es necesario para su equipo con el fin de establecer mejores mecanismos de comunicación con su grupo obteniendo mejores resultados, cumplimientos de objetivos y un adecuado clima laboral.

eee yo todos los meses creo PDA eee mmm básicamente como de motivación es decir como de actitud de positivismo más que todo para que ellas vengan a la jornada con buena actitud y atiendan las llamadas yyy acá en el call se manejan las quejas con los usuarios entonces que ese indicador baje por la actitud que tengan buena actitud.

Desmotivación.

Agentes.

En este caso la mayoría de los agentes indican factores como el clima laboral, la inequidad, la falta de seguimiento de los jefes inmediatos y el excesivo estrés diario por diversos motivos de la compañía.

Contestar llamadas, atender los usuarios, porque ya primero se vuelve muy monótono entonces tú ya sabes, igualmente las respuestas se vuelven monótonas, entonces ya sabes qué tipo de usuarios manejas entonces ya digamos tratar con un usuario complicado es hartito tener que aguantar que el usuario bueno sea grosero que sea intenso que sea cansón, ese tipo de cosas entonces la parte de la contestada si es lo más duro.

Supervisores.

Para la mayoría de los supervisores los turnos extensos, la falta de crecimiento y el poco reconocimiento de logro por los diversos trabajos y responsabilidades que tienen

asignados son la mayor falencia y el factor determinante de la desmotivación *“Falencia mm los turno de trabajo en estos momentos tiene turnos muy largos entonces ellos se incapacitan por no venir a trabajar”*.

Categorías Emergentes

Conocimientos adquiridos.

Agentes.

Para la mayoría de los agentes los conocimientos adquiridos en la compañía generan satisfacción personal, la experiencia adquirida a través de su paso por la empresa hace que día a día sus conocimientos aumenten generando que sientan motivación al momento de realizar la labor haciendo que sea un motivo de orgullo por lo cual enfrentan cada una de sus actividades con disposición de aprender recibiendo información y poniéndola en práctica.

Me gusta la posibilidad de tener bastante conocimiento sea de cuando entre con citas médicas porque es una alta gama de información con la que entras y pues también la de salud oral que es otra información totalmente diferente.

Supervisores.

La mayoría de los supervisores no hacen referencia en su relato a esta categoría pero se logra evidenciar que para una parte de ellos manifiesta que los conocimientos se adquieren día a día y se va dando a raíz de las diferentes situaciones que tienen que afrontarse en su jornada laboral, sin embargo no se manifiesta satisfacción personal *“Aprendo todos los días de cómo es mi grupo de trabajo”*

Experiencia laboral.

Agentes.

Estas personas refieren tener amplia experiencia en Call Center diferentes, en las que se observa por un lado altos niveles de tolerancia a la frustración generada por el trato que reciben por parte de los clientes y por otro lado, se mantienen por intereses intrínsecos y extrínsecos que se generan a partir de una motivación propia, ya sea por ascensos dentro de la misma empresa, tanto por el dinero con el que es remunerada su labor. *“Aquí en la empresa ya más o menos dos años como asesora de Call center, anterior a esta empresa trabajé en una línea española atendiendo también por Call pero era más de ventas.”*

Supervisores.

Tienen experiencias previas en otros Call center de los cuales ascendieron y han transcurrido por distintas áreas de trabajo dentro del mismo, en la que se observa tener un alto nivel de conocimiento en las labores realizadas en general de los Call centers y adicionalmente un sentido crítico en cuanto a las perspectivas que se tienen en los cargos desempeñados en las compañías, que así mismo genera un alto nivel de responsabilidad y compromiso *“comencé como agente posteriormente a ello, ascendí afortunadamente en la empresa y analista de calidad y posteriormente a supervisor la empresa como tal es la que me ha dado la oportunidad de seguir ascendiendo en ella misma.”*

Significado de trabajo.

Agentes.

Para la mayoría de los agentes personas el significado del trabajo está relacionado con la condición económica, la posibilidad de cumplir con sus necesidades y las de sus familias proyectos a corto y largo plazo la estabilidad y la orientación al logro.

Pues es un día pues que empiezo con la mentalidad de que este trabajo es el que me ayuda a sostener a mi hija, tengo una hija de 2 años y es el que me ayuda a sostener a mi hija y pues también a mi hacerme crecer como persona.

Supervisores.

Para estas personas el significado del trabajo es una proyección tanto laboral como personal, es la manera como se logra tener un nivel económico para su auto sostenimiento y el de sus familias “*el trabajo es mi sustento diario y la forma de adquirir experiencia*”

Resolución de conflictos en el trabajo.

Agentes.

La mayoría de los agentes hacen referencia al dialogo para la resolución de un conflicto haciendo de este un proceso de pacificación, los juicios a priori no son considerados para muchos de estos adecuados por lo cual tienden a respetar la opinión y versión del otro, sin embargo se encuentra una parte de agentes no hacen evidente estrategias de afrontamiento ante estas situaciones negativas, pero es un grupo que tiende a seguir el conducto regular, aunque manifiestan algunos que el clima laboral es un obstáculo ya que al momento de trabajar en equipo no siempre puede llevarse a mejores términos la resolución.

Si es en cuanto a los asesores pues se maneja directamente con el asesor, se habla se le indica si tiene algún problema si ha cambiado la actitud se dice pues por el cambio de la actitud que ha pasado si tiene algún inconveniente si en cuanto al supervisor nos puede colaborar en algo, es como mas eso.

Supervisores.

Para la mayoría de los supervisores al igual que los agentes el dialogo es una de las principales estrategias para resolver un conflicto, sin embargo el saber escuchar es

importante para ellos ya que poder tener claridad del problema es de suma importancia, la resolución de conflictos para algunos de los supervisores se rige a través de un conducto regular de la compañía lo cual hace a los supervisores un grupo de personas que se ajustan a la norma, adicionalmente una parte de los supervisores manifiesta que la retroalimentación continua es una estrategia que utilizan para poder evitar tener que llegar a una mayor instancia *“eee yo llamo a la persona y hablamos se hace una retroalimentación se busca como buscar se busca como analizar que le molesta al asesor primero y ahí miramos si se puede solucionar a futuro”*.

Discusión

Los resultados que arrojaron los análisis realizados a las entrevistas que se sostuvieron con agentes y supervisores de un call center en Bogotá permitieron acceder a información relevante que permitió comprender como interviene el liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal en un Call Center en Bogotá dedicado a la asignación de citas médicas a los diferentes usuarios vía telefónica, “fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC)” Micheli (2007; pág. 49) se encuentra integrado por 320 agentes ubicados en diferentes grupos distribuidos con diez supervisores a cargo los cuales están en rotación de puesto por cada tres meses y en asignación de un nuevo grupo.

Según Bhal y Ansari (2007 citados por Navarro et al., 2010) indican que el líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo, las entrevistas permitieron dar cuenta de esto debido a que se logró comprender que un líder con buena escucha, que sabe guiar a su grupo hacia la identificación con la organización, que se comunica de manera asertiva, que se organiza y conoce a su grupo genera un ambiente laboral exitoso, lo líderes encargados de los agentes en el call center no están lejos de este concepto, sin embargo se evidencio que el cambio de líder constantemente genera traumatismos en el proceso.

Según Morales (2010) “el ambiente laboral es de gran importancia en las organizaciones ya que de esto depende el cumplimiento de metas trazadas” (pág. 41). Ambiente que generan los líderes de cada proceso y que son un punto importante ya que en el call center dichas metas se trazan siguiendo los objetivos de la organización, cada uno de los lideres debe presentar resultados de cumplimiento los cuales se ven afectados por el cumplimiento de su equipo de trabajo, los resultados que se obtengan individualmente suman uno solo para la meta en común.

La organización cuenta con líderes positivos según la percepción de los agentes entrevistados, sin embargo los supervisores no poseen características representativas del

líder actual, un buen liderazgo debe verse reflejado en todos los niveles jerárquicos de la compañía, esto permite trabajar en cascada sin necesidad de que se vea afectado ningún nivel.

Según Navarro et al. (2010):

Las investigaciones desarrolladas han demostrado que los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso (Liden et al., 2000; Lee, 2005; Ansari et al., 2007), desarrollan comportamientos extra rol (más allá de las obligaciones estrictas del puesto) (Wayne, et al., 1997) y tienen menor intención de abandonar la organización (Ansari et al., 2000) (p. 116).

Para una empresa es importante preocuparse por el ser humano, Llano (2010) indica que “la responsabilidad social de la empresa debe atenerse con el máximo rigor a las exigencias humanistas, con especial atención a los derechos humanos y a los imperativos de la equidad en la vida pública” (p. 44) sin embargo, la prioridad de las organizaciones se concentra en su productividad dejando a un lado el bienestar de los trabajadores, las diversas sensaciones de cansancio y disgusto dan cuenta de esto (Hellriegel et al., 2009). La productividad se da gracias a los trabajadores que son la organización en sí. “la estabilidad de una empresa está en manos de su Recurso Humano, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr resultados satisfactorios para la persona y para la organización” Hellriegel et al. (2009, p. 51), “los turnos” “los horarios” la inestabilidad laboral y el estrés constante puede poner en peligro la organización.

El estrés del cual se habla en el párrafo anterior se evidencia en el call center, tanto en supervisores como en agentes “demandas excesivas o amenazas difíciles de controlar que pueden tener consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores” (Peiro & Rodríguez, 2008; p. 69). Para Posada (2011) son evidenciadas día a día, la exposición a la percepción de los clientes, la poca disponibilidad de agenda, el poco conocimiento son situaciones que amenazan a los agentes de la compañía, otras

como cumplimiento de metas e indicadores amenazan a los supervisores arrebatándoles la satisfacción de su trabajo “mientras mayores los niveles de estrés, menor es la satisfacción en el trabajo” (D'Anello et al., 2000; pág. 4) y “un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo” (Castro & Feris, 2012; pág. 37).

La rotación laboral es otra contante que se vive día a día en el call center Según Posada (2011 citado por Gomez, 2014):

El estrés laboral es uno de los principales problemas a los que se enfrentan en el mundo casi un 35% de los trabajadores, los datos indican que entre 50% y 60% de las bajas laborales están relaciona-das con el mismo (p. 27-28) .

Cita no muy alejada de la realidad, ya que las entrevistas muestran una relación directa entre estos dos factores, tanto agentes como supervisores hacen referencia al estrés como principal razón de retiro en la compañía.

La rotación tiende a incrementar dejando a un lado el factor humano y poniendo principal atención en la producción y el mantenimiento de ganancias para generar rentabilidad, fundamentos que enmarcan la actualidad como lo indica (García, et al., 2013) la productividad no debe dejarse a un lado ya que las empresas existen para generar ganancias, sin embargo lo que no se debe aceptar es que dejen de lado a quien logra que la organización salga adelante, entre mayor preocupación se tenga por el trabajador mayor productividad se verá reflejada.

A partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, lo cual hace importante que en la organización existan líderes que ayuden a contrarrestar dichas problemáticas. Según Turbay (2013) el liderazgo es un proceso que promueve el desarrollo personal y laboral dentro del call

center en Bogotá, la preocupación del call center por capacitar a sus líderes muestra un resultado positivo en la compañía, las entrevistas dejan ver que los agentes tratan de sobrepasar las situaciones estresantes y los problemas que se generan día a día gracias a la escucha asertiva de sus líderes generando mayor motivación

Boada et al. (1980; Boada, 1999, Boada, 2001 citados por Boada et al., 2004) la define como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo. La motivación propia para el grupo de agentes se da ya sea por ascensos dentro de la misma empresa, tanto por el dinero con el que es remunerada su labor para los, los supervisores se muestran interesados por tener mecanismos de motivación ya que consideran necesario motiva su equipo con el fin de establecer mejores mecanismos de comunicación con su grupo obteniendo mejores resultados, cumplimientos de objetivos y un adecuado clima laboral.

Es evidente que el significado del trabajo para los agentes está relacionado con la condición económica, la posibilidad de cumplir con sus necesidades y las de sus familias proyectos a corto y largo plazo la estabilidad y la orientación al logro y para los supervisores es una proyección tanto laboral como personal, es la manera como se logra tener un nivel económico para su auto sostenimiento y el de sus familias. El trabajo es una parte esencial en la vida de las personas debido a que provee una forma de vida, recursos para el sostenimiento de las familias y es parte del desarrollo personal de cada individuo en un entorno social - laboral Akdere (2006) lo cual también hace que soporten situaciones o eventos que plantean diversas demandas físicas y psicológicas.

Conclusiones y Sugerencias

Conclusiones

De acuerdo al propósito inicial de la investigación, a continuación se desglosaran una serie de conclusiones de acuerdo a los objetivos propuestos:

Este trabajo tuvo como objetivo principal comprender como interviene el liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal en un Call Center en Bogotá, en el transcurso de la investigación se lograron identificar los cambios positivos que se generan a partir del liderazgo, que ejercen los supervisores en los agentes en el estrés laboral y la rotación de personal, se evidencio que el liderazgo que ejercen los supervisores es fundamental para poder sobrellevar el estrés del día a día, teniendo en cuenta que el estrés es una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen “demandas excesivas o amenazas difíciles de controlar que pueden tener consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores por ende la eficacia de las organizaciones se ve afectada” (Peiro & Rodríguez, 2008; pág. 69). Y de acuerdo a Posada (2011) las características de escucha activa y comunicación asertiva hacen que el líder pueda influenciar de manera positiva el grupo y pueda promover conductas en pro de la consecución de las metas lo cual genera confianza con su equipo, pues el acompañamiento y seguimiento es una estrategia asertiva para cumplir con los objetivos pactados.

Para la mayoría de agentes la motivación es un punto necesario en el desarrollo de cada una de sus actividades, punto que los supervisores como líderes tienen en cuenta, ya que utilizan mecanismos de motivación para su equipo con el fin de establecer mejores formas de comunicación con su grupo obteniendo mejores resultados, cumplimiento de objetivos y un adecuado clima laboral “la estabilidad de una empresa está en manos de su recurso humano, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr resultados satisfactorios para la persona y para la organización” (Hellriegel et al., 2009; pág. 51)

evitando que la compañía renueve su personal por motivos de poca eficiencia logrando que su equipo este laboralmente estable.

Sin embargo el impacto que ejerce el liderazgo de los supervisores sobre los agentes en el call center en la rotación de personal y el estrés laboral no es suficiente, ya que otros factores intervienen en este, la falta de agenda para citas la falta de espacios de esparcimiento, el poco tiempo que a cada agente le queda para interactuar en otros contextos diferente al laboral, el irrespeto que tiene la compañía en la programación de los turnos y de los descansos es un determinante de estrés, aseguran que es indispensable la interacción en otros contextos, ya que manifiestan que la sensación de cansancio y disgusto genera en los agentes deserción, puesto que hace dar cuenta que no es suficiente el liderazgo de los supervisores, sino que todos los niveles jerárquicos de la compañía debe aportar un liderazgo positivo, ya que como indican los supervisores la forma de interactuar con su líder solo es dada por la entrega de resultados.

Por otro lado se exploraron los puntos de vista de agentes y supervisores en cuanto al estrés laboral y la rotación de personal y se concluyó que para la mayoría de los agentes las llamadas que reciben es uno de los factores que más producen estrés, el alto volumen de llamadas que se atienden en el Call center, la falta de inducción en los programas que maneja la compañía, la falta de agenda de citas son un obstáculo para poder ofrecerle al cliente externo un servicio adecuado, adicionalmente la percepción que se genera del liderazgo que ejerce su supervisor encargado es positiva, los describen como personas con buena interacción social con sus empleados, generando en ellos sensación de confianza y seguridad en los procesos que se llevan a cabo, brindando acompañamiento y seguimiento continuo durante el tiempo de la labor.

Según la mayoría de agentes desertan de su labor asignada por diferentes motivos, uno de los más relevantes son los largos turnos de trabajo que tiene en la empresa, ya que no permiten que su personal tenga oportunidad de interactuar en otros contextos, otro motivo que se resalta y que es determinante para que los turnos se alarguen es que la empresa no respeta los turnos que se asignan, por lo cual hacen que estos se alarguen

más tiempo del que les corresponde a cada agente violando de igual forma sus minutos de “brake”, en los que ellos manifiestan sentirse cansados e incluso en algunas ocasiones con hambre, lo que genera en ellos disgusto, además de esto la empresa no genera espacios donde se pueden realizar diferentes actividades que proveen la interacción con los compañeros de trabajo y el esparcimiento de sus labores y también manifiestan no tener apoyo en el proceso que realizan, pues muchas veces se quedan cortos de personal y se ejerce trabajo bajo presión con la cola de llamadas.

En cuanto a los supervisores, se logró concluir que Para la mayoría cumplimiento de metas genera demandas excesivas debido a que su resultado se convierten en un resultado común que necesitan de un trabajo en equipo, cuando se genera un resultado negativo se genera estrés debido a la frustración, el concepto de liderazgo para este grupo está asociado con una figura de poder que aporta e interviene en la solución de conflictos, sin embargo manifiestan la interacción con el mismo solo es mediado por la entrega de resultados y no por un proceso de socialización adecuado.

En cuanto al proceso de liderazgo que los supervisores llevan a cabo la mayoría manifiesta que es un proceso mediado por los lineamientos de la compañía y que tiene éxito debido a un proceso de interacción positivo con su grupo, los supervisores no hacen referencia al retiro de personal, sin embargo uno de ellos considera que la principal causa es el estrés que se genera día a día en el Call center, a pesar que la mayoría de ellos considera que el clima laboral es adecuado y que ellos como líderes tienen mecanismos para motivar el personal.

En conclusión, el liderazgo interviene de manera positiva en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal en el Call Center, sin embargo no se obtienen los resultados esperados, ya que no todos los niveles jerárquicos ejercen un liderazgo positivo lo cual denota poca preocupación por el comportamiento humano en torno al trabajo y las interacciones del individuo en la organización.

Sugerencias

Fortalecer procesos de bienestar, capacitación y riesgo psicosocial para el fortalecimiento del recurso humano.

Replantear y retroalimentar funciones de cargo que apunten al balance de responsabilidades jerárquicas al interior del Call center en Bogotá.

Realizar investigaciones acerca del estrés laboral que se genera en supervisores y si ellos cuentan con una figura de liderazgo por parte de los directivos en el Call center en Bogotá.

Involucrar a todos los líderes del Call center en Bogotá sin importar el nivel jerárquico las sesiones de coaching.

Ajustar los turnos de los agentes del call center que permitan respetar sus espacios en otros contextos.

Referencias

- Achilles de Faria Mello, F (2004). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Akdere, M. (2006, December). Improving quality of work life implications for human research. *The Bussines Review Cambridge* 6(1), 173-179.
- American Psychiatric Association APA (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5ª Ed.). Washington, DC: Autor.
- Barroso Tanoira, F.G. (2012). *Calidad de vida laboral vs. Rotación, ausentismo y productividad. Un estudio en 103 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán*. Área de investigación: Administración del micro, pequeña y mediana empresa. Universidad Anáhuac. México.
- Blanco-Peck, R. (2007). Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna. *Cinta Moebio* 27, 256-265
- Boada, I., Grau, J., De Diego Vallejo, R., & Agulló, T.E, (2004) *El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. España: Universidad de Oviedo.
- Bonilla-Castro, E. & Rodríguez SEC, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y Análisis Cualitativo. *Cinta moebio* 23, 204-216
- Castro Suárez, M., & Feris Levy, T. (2012). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización*. Tesis de Pregrado. Facultad de Psicología. Universidad de La Sabana, Bogotá

- Corredor Jiménez, C.E. (2004). Papel del trabajo en la globalización. *Porik an*, 131-158.
- D'Anello, S., Marcano, E., & Guerra, JC. (2000). Estrés ocupacional y satisfacción laboral en médicos del Hospital Universitario de los Andes. Mérida, Venezuela. *Medula, Revista de la Facultad de Medicina Universidad de los Andes*, 9(1), 1-9
- Decreto 2566 (2009, 07 de julio) Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales. Bogotá D.C.: Diario Oficial 47.404.
- De La Maza, L.M. (2005). Fundamentos de la filosofía hermenéutica. *Teología y vida*, 46, 122-138.
- Díaz, DL (2011). Estrés laboral y sus factores de riesgo psicosocial. *Rev CES Salud Pública* 2(1), 80-84
- Durán, M.M. (2010). *Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral*. Escuela de Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
- Fernández Núñez, L. (2006). *Fichas para investigadores. ¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona: Butlletí la recerca. Universitat de Barcelona.
- Flores, J. L., & Abreu & M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99.
- García, J (1999). Estrés y competitividad. Madrid, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 15, 184-199

- García Villegas, J. Madrid Pineda, D., Carvajal, R. & Cuervo, C. (2013, junio). Fatiga Auditiva y Descenso en el Umbral Auditivo en Operadores de un Call Center, Universidad Libre Seccional Cali, Colombia. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 3(2), 1-25.
- Gómez Huertas, L. M. (2014). *Riesgos específicos en las instituciones educativas: relevancia para la práctica de enfermería*. Facultad de Enfermería y Rehabilitación. Universidad de la Sabana. Bogotá D.C.
- Hellriegel, D., Jackson., & Slocum, J. (2009) *Administración un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). México: Cengage
- Hombrados, M.I. (1997): *Estrés y Salud*. Valencia: Promolibro.
- Jacobo Meoño, L. (2011). *Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala. Diferenciación social y representaciones sobre el trabajo*. Universidad Tesina en Maestría en Ciencias Antropológicas. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México.
- Lazarus, R. S. (1990). Theory-based stress measurement. *Psychological Inquiry*.1 (1), 3-13
- Llano, A. (2010). Responsabilidad y humanismo en la empresa actual. Discurso ofrecido a la Asamblea de Antiguos Alumnos del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en Madrid, España el 22 de noviembre de 2003. Universidad de Navarra *Revista Mercurio Pervano* 523, 35-52
- Llano, A., Alvira, R., Calleja, T., Bastons, M., & Martínez Esteruelas, C. (1992). *El Humanismo en la Empresa*. Madrid: Rialp

- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1982). Burnout in health professionals: A social psychological analysis. En G.S. Sandres & J. Suls (Eds.), *Social psychology of health and illness* (pp. 56-68). Hillsdale, NJ: LEA
- Mayan, M. J. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos. Modulo para entrenamiento para estudiantes y profesores.* Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Melgosa J. (1999). *Sin estrés.* (1ª ed.). España: SAFELIZ, S.L.
- Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *Revista Confines*, 3(5), 49-58
- Miranda, J., Leyva, A., & Frock, A. (2011, nov 7-11). *Taller técnicas de análisis y validación de datos cualitativos.* Nuevo León México. UANL.
- Mora Salas, M. (2005). Ajuste y empleo: notas sobre la precarización del empleo asalariado. *Revista de Ciencias Sociales* 2(108), 27-39.
- Mora Salas, M., & De Oliveira, O. (2009, jul-sept). La degradación del empleo asalariado en los albores del siglo XXI: Costa Rica y México. Universidad Autónoma del Estado de México. *Papeles de Población*, 15(61), 195-231
- Morales, S. (2010). *Fuentes de estrés laboral en uno de los Call Center de un banco.* Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.
- Navarro, R., Carmona, M. D., & Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización *Universia Business Review*, 26, 112-132

- Organización Mundial de la Salud- OMS. (2000). *Reporte de enfermedades profesionales*. Recuperado de <http://www.who.int/whr>.
- Ortiz Alejo, Y., & Samaniego Villasante, C. (1995). Reflexiones en torno a la evolución del modelo de Steers y Rhodes sobre absentismo laboral. *V Congreso Nacional de Psicología Social*. Universidad de Granada, Salamanca,
- Otálora Montenegro, G. (2007, jul-dic). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 139-160,
- Pedraza, N. (2008). *Alineación de los procesos de negocios electrónicos con la estrategia de competitiva de negocios comerciales*. México: Trillas.
- Peiro, J.M. & Rodríguez, I. (2008, enero-abril). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82
- Pérez, J., & Campus, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Posada Pérez, J. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los colombianos. *Revista CES Salud Pública*, 2(1), 66-73
- Regueiro, R., & León, O G. (2003). Estrés en decisiones cotidianas. *Psicothema*, 15(4), 533-538.
- Reyes-Jácome, L., & Lara Rodríguez, G. (2011, junio). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1), 161-175.

- Rodríguez, R. & Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (Burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad en el Trabajo* 57 (1), 72-88.
- Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Sandoval, C. (1996). La formulación y el diseño de los procesos de investigación social cualitativos. En C. Sandoval. (1996). *Investigación Cualitativa*. (pp. 111-128). Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superiores ICFES.
- Serrano, M., Moya Albiol., L. & Salvador, A. (2009, junio). Estrés laboral y salud: Indicadores cardiovasculares y endocrinos. *Anales de psicología*, 25(1), 150-159
- Trejo Sánchez, K. (2011). Estabilidad en el empleo y despido individual en la legislación laboral mexicana. *El Cotidiano*, 170, 79-87.
- Turbay-Posada, M. J. (2013, enero-abril). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9.
- Vargas (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Programa de autoevaluación académica. Universidad Estatal a distancia. Universidad nacional de costa rica. *Revista calidad en la educación superior*, 3(1), 119- 139

Apéndices

Apéndice A. Entrevistas de retiro

En el Call Center en Bogotá, cuando se recibe una renuncia generalmente se aplican entrevistas de retiro, en el mes de enero del presente año se incluyó en ella un nuevo motivo de deserción denominado estrés, se aplicó hasta el mes de julio a la entrevista por la parte de gestión humana y en ello se obtuvieron 30 entrevistas donde se identificó la causa principal de la renuncia de estos agentes.

Tabla A1 Motivo de retiro

MOTIVO DE RETIRO	CANTIDAD
Estrés	21
Mejor oferta laboral	5
Inconveniente con la parte administrativa	2
Otro	2
Cambio de ciudad	0

MOTIVO DE RETIRO	CANTIDAD
Estrés	21
Planta real	50

Tabla A2. Retiros por mes

MES	RETIROS	PLANTA REAL
Enero	19	60
Febrero	17	41
Marzo	18	50
Abril	20	42
Mayo	18	60
Junio	17	55
Julio	21	50

En ellas podemos identificar que la mayor parte de renunciaciones fueron por el motivo designado estrés y que en los últimos meses la deserción en la compañía y cuando se realiza este estudio se identifica la causa principal y del retiro de estos agentes.

En el último mes se reflejó esta cantidad solo de una línea específica en ella se identifica como el proceso está en desventaja en la renuncia de estos agentes ya que la base principal es el daño psicológico que reciben por la compañía y que en la hora de renunciar demuestran la molestia y los daños que ocasiono este factor en la compañía.



Figura A1. Cifras motivos de retiro.

En ella se identifica que el factor de estrés tiene 21 personas que renuncian por este motivo dejando sin validez a los otros motivos.

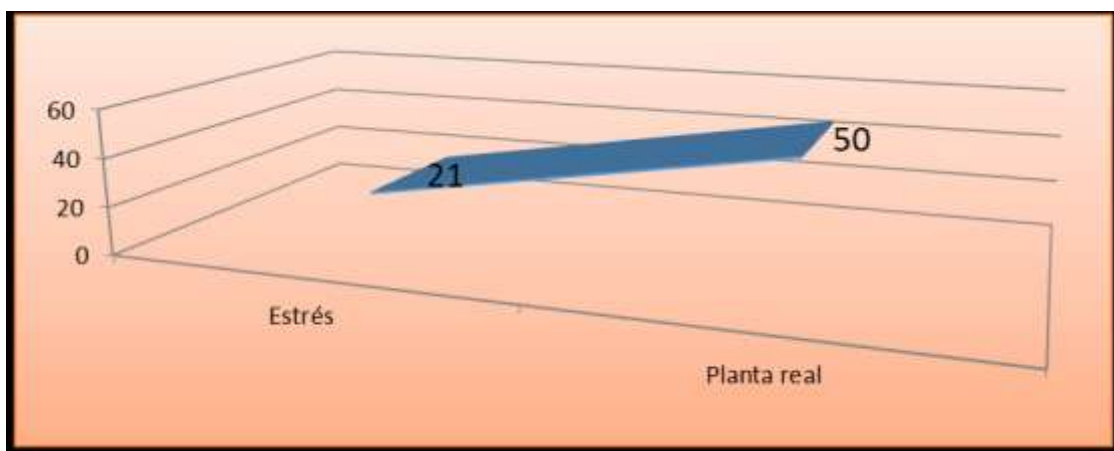


Figura A2. Relaciones índices de estrés.

En la planta real se identifica que el 48% de la planta renuncia y deja la línea en desventaja para el flujo de llamadas que se recibe en cada día; ya que los retiros se generan durante el mes; obligando a que cada mes se realice una requisición de 10 personas para capacitarlas y tenerlas en la línea para cada quincena.

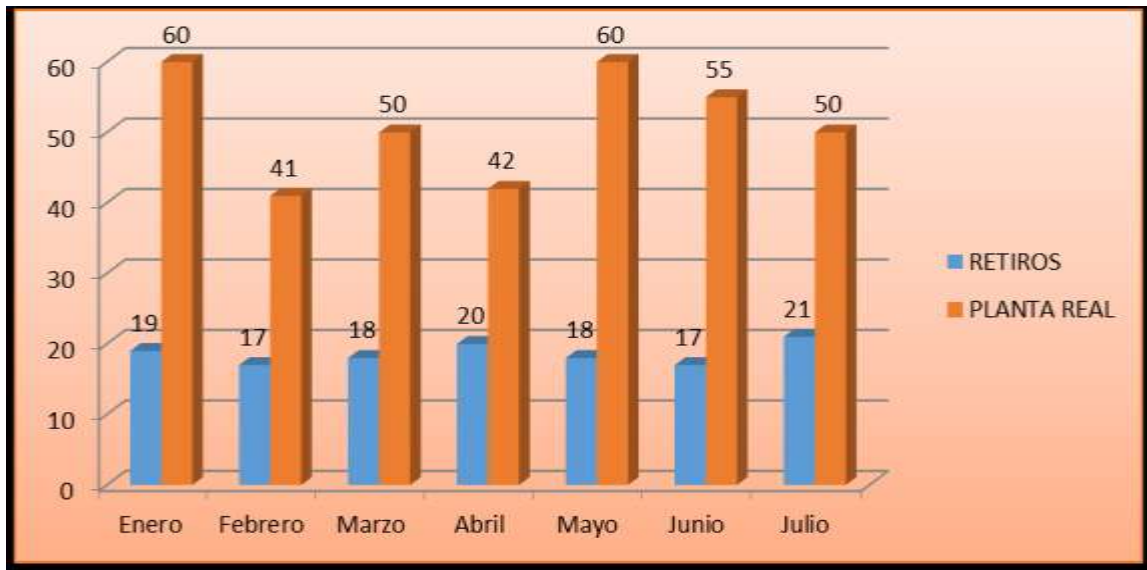


Figura A3. Relación meses con retiros.

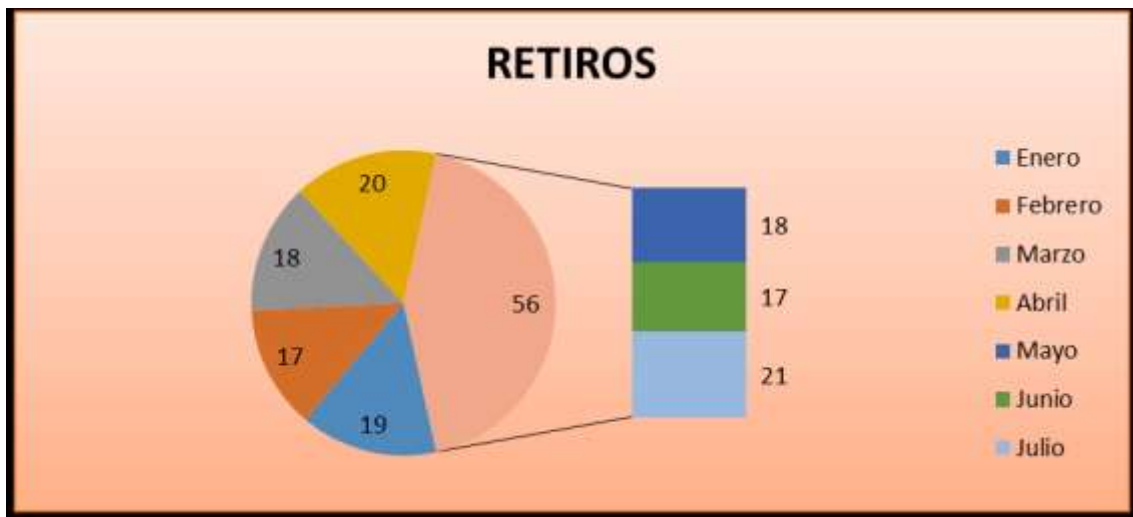


Figura A4. Relación meses con retiros.

Apéndice B. Formato aplicación entrevista semiestructurada

Entrevista Semiestructurada – Agentes de Call Center

Objetivo

Esta entrevista a profundidad se realiza con fines educativos en el cumplimiento de objetivos propuestos en el proyecto de investigación que como estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y en la facultad de psicología para el proceso de grado TESIS.

1. ¿Cómo es un día de trabajo?
2. Cuéntenos ¿Cómo ha sido su historia laboral?
3. ¿Cómo se vinculó a esta empresa?
4. ¿Qué significa el trabajo para usted?
5. ¿Qué le gusta de esta experiencia laboral?
6. Describa sobre ¿Qué no le gusta de esta experiencia laboral?
7. Describa ¿Cómo es su ambiente laboral ideal?
8. ¿Cómo percibe usted a su líder?
9. ¿Describa como es la relación con su líder?
10. ¿Su líder es considerado?
11. ¿Cuándo se presenta algún conflicto? ¿Cómo lo resuelven?
12. ¿Cómo le gustaría que le motivaran en su trabajo para el cumplimiento de metas?
13. ¿Cómo es un buen líder?
14. ¿Cómo se siente usted durante la jornada laboral?
15. ¿Describa sobre cuales situaciones son causantes de estrés en el trabajo?
16. ¿Cómo afronta usted estas situaciones?
17. ¿Cómo se ha sentido usted cuando tiene dificultades en el trabajo?
18. Ante una situación negativa en el trabajo, detalle sentimientos, percepciones si usted ha pensado en abandonar el empleo?
19. ¿Describa cuáles serían los motivos por los cuales usted se retiraría de su trabajo?
20. ¿Cuál creería usted que es la principal causa de retiro de personal?


Entrevista Semiestructurada – Supervisores de Call Center

Objetivo

Esta entrevista semiestructurada se realiza con fines educativos en el cumplimiento de objetivos propuestos en el proyecto de investigación que como estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y en la facultad de psicología para el proceso de grado TESIS.

1. ¿Cómo es un día de trabajo?
2. Cuéntenos ¿Cómo ha sido su historia laboral?
3. ¿Cómo se vinculó a esta empresa?
4. ¿Cómo llegó usted a este cargo?
5. ¿Qué significa el trabajo para usted?
6. ¿Cómo describe usted el grupo que maneja?
7. ¿Describa como es la relación con sus encargados?
8. ¿Cómo motiva usted a su grupo de trabajo?
9. ¿Cómo es su agente ideal?
10. ¿Cuándo se presenta algún conflicto? ¿Cómo lo resuelven?
11. ¿Describa sobre cuales situaciones son causantes de estrés en el trabajo?
12. ¿Cómo se manejan estas situaciones de estrés en el trabajo?
13. Describa ¿cómo se caracteriza su liderazgo ante sus encargados?
14. ¿Que considera usted que puede aportar a la forma en que lidera su grupo de trabajo?
15. ¿Cuál cree que es la principal falencia del trabajo y detalle sobre ella?

Apéndice C. Formato de Consentimiento Informado

	EL LIDERAZGO EN EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS DE CALL CENTER EN BOGOTÁ
FECHA: DIA: MES: AÑO:	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____
 mayor de edad, identificado con CC. N° _____ de
 _____ con este documento legal CERTIFICO que he sido
 informado por _____ de la investigación que se realizara sobre

Al firmar este documento reconozco el procedimiento y comprendo perfectamente su contenido. Doy mi consentimiento para la realización de la entrevista y firmo a continuación:

FIRMA: _____

NOMBRE: _____

CC.: _____

Apéndice D. Entrevistas semi estructuradas agentes y supervisores

Entrevista Semiestructurada a Supervisores

Entrevista Semiestructurada Supervisor 1

Entrevistador.

Muy buenas tardes mi nombre es Jeison Cárdenas soy psicólogo practicante en este caso realizaremos una entrevista a un supervisor en un Call center en Bogotá se llama ummm Supervisor 1, la entrevista como indicaba se realizará y la información será utilizada solo por el trabajo adicionalmente se realizará una retroalimentación del trabajo preguntas netamente en cuanto al cargo y su vida laboral.

Entrevistador.

Supervisor 1, ¿Cómo es un día de trabajo?

Supervisor.

Buenas tardes un día de trabajo mío es inicialmente ingreso a las 7 de la mañana reviso el personal en la línea que todos estén conectados genero los informes diarios y llevo el control hasta que termine el día.

Entrevistador.

Cuéntenos como ha sido su historial laboral en este Call center.

Supervisor.

En este momento llevo tres años con la empresa aproximadamente.

Entrevistador.

¿Cómo llego usted a este cargo?

Supervisor.

Inicialmente entre como analista de calidad y un año aproximado subí a supervisor con las pruebas que manejan.

Entrevistador.

¿Como ve su grupo el que maneja?

Supervisor.

Es un grupo comprometido que cumple sus niveles e indicadores se establecen metas y las cumplen.

Entrevistador.

Supervisor 1 ¿cómo es su relación con su grupo de trabajo?

Supervisor.

Mi relación es buena hay uno que otro inconveniente pero hablando se soluciona.

Entrevistador.

Supervisor 1 ¿cómo motiva a su grupo laboral?

Supervisor.

A través del conocimiento de su labor y su indicador y esto realiza que la persona se motive un poco.

Entrevistador.

¿Cómo maneja un inconveniente en su línea?

Supervisor.

Primer paso hablando con las personas implicadas hablar si no llegamos a un acuerdo se hablaría con mi jefe para buscar una solución.

Entrevistador.

¿Cómo usted maneja situaciones de estrés en el trabajo?

Supervisor.

Estrés e haciendo pausas activas y relacionarme con el grupo mientras pasa el mal rato.

Entrevistador.

¿Cómo se caracteriza un líder para su grupo de trabajo?

Supervisor.

No dar las ordenes si no enseñarles como trabajo.

Entrevistador.

En este caso Supervisor 1 ¿qué puede aportar a su grupo o forma de trabajo?

Supervisor.

¿Cómo?

Entrevistador.

¿Lo que puedes aportar a tu grupo o sea como ideas para mejorar?

Supervisor.

Que puedo aportar conocimiento confianza todo lo que se pueda dar.

Entrevistador.

¿Cuál cree usted que es la principal falencia del trabajo que desempeña?

Supervisor.

El estrés laboral que se presenta a diario hay veces las situaciones que se presentan son complicadas.

Entrevistador.

Perfecto, Supervisor 1 muchas gracias por la entrevista como le informaba esta información es privada solo se utilizara por el trabajo de grado se realizara su retroalimentación gracias por todo.

Supervisor.

Gracias.

Entrevista Semiestructurada Supervisor 2

Entrevistador.

Bueno Buenas tardes mi nombre es Jeison Cárdenas yo soy en este momento practicante de psicología de la universidad piloto de Colombia estoy acompañado de Ana María que también es practicante de psicología estamos trabajando sobre, trabajo de grado en Call center tenemos en este momento a Supervisor 2 él es supervisor de citas médicas en un Call center del país, entonces vamos a iniciar con las preguntas.

Bueno cuéntenos ¿Como es un día de trabajo?

Supervisor.

Un día de trabajo bueno comienza con la llegada a la operación, se revisan indicadores del día anterior para preparar el pre turno, se alistan los puestos de los asesores, se realiza el repetido pre turno y luego revisamos la conexión de los asesores para empezar la jornada laboral se revisa el ausentismo y se comienza el manejo de niveles revisión de correos y demás, luego se controlan tiempos de almuerzo de breaks eee tiempos de capacitación y demás, todo enfocado a que el nivel del servicio del día pueda cumplirse.

Entrevistador.

Bueno ¿Cuantos agentes tienes a cargo?

Supervisor.

En la actualidad tengo 20 personas a cargo.

Entrevistador.

Bueno Supervisor 2 cuéntenos ¿Como ha sido su historia laboral aquí en la empresa?

Supervisor.

Bueno yo inicie aquí en en la empresa donde estoy laborando empecé como asesor posterior a posterior a eso ee pase al área de formación, el área de entrenamiento y desde el área de entrenamiento llegue al equipo de supervisores y es una empresa donde se me ha dado la posibilidad de ascenso y en la que se me está capacitando para ejercer cada vez de una forma más adecuada, conveniente y competente lo que estos ejerciendo.

Entrevistador.

Ok ¿Que significa el trabajo en general para usted?

Supervisor.

Es uno de los caminos que tengo para la para alcanzar los objetivos o metas que tengo propuestas para mi vida.

Entrevistador.

Supervisor 2 ¿Cómo describe usted el grupo de personas que maneja en este momento?

Supervisor.

Es un grupo de personas bastante compacta, es un grupo unido que trabajo como equipo y que siempre trata de focalizar lo que hace y lo que piensa en conveniencia de los demás en el equipo mío.

Entrevistador.

Bueno eee descríbame ¿Como es la relación que usted maneja con las con las 20 personas encargadas que me cuenta?

Supervisor.

A pesar de que es una relación laboral jefe agente por decirlo de alguna forma supervisor agente considero que me tienen un grado de confianza bastante elevado entonces puedo llegar a decir que sin inmiscuirme en cuestiones personales soy un amigo para ellos porque creo que me ven de esa forma o me ven de esa forma, ee entonces creo que es algo que fortalece la labor que estamos realizando y que pues también enriquece mi vida personal.

Entrevistador.

Ok!! Bueno Supervisor 2 ¿Cómo motiva usted a su grupo de trabajo?

Supervisor.

Hay muchas formas que podemos utilizar para motivar a nuestros equipos de trabajo, sin embargo en el hoy eee trato de ser condescendiente con relación a los permisos que están solicitando, trato de motivarlos con ee premios, esos premios pueden ser ee con horas que se les dé desde la compañía, con reconocimientos públicos y demás eso me parece realizándoles de manera constante felicitación con relación a lo que están haciendo.

Entrevistador.

¿Cuándo se presenta algún conflicto durante el trabajo como lo resuelve usted?

Supervisor.

Creo que una de las principales cosas que tenemos que tener en cuenta para resolver un conflicto es el dialogo, parto del dialogo para poder ee generar algún tipo de acuerdo o solución para el mío.

Entrevistador.

Bueno Supervisor 2 describa en este caso situaciones que son causantes de estrés aquí adentro en la compañía.

Supervisor.

Mmm digamos que no tanto de la compañía pero si del compromiso que uno mismo adquiere con uno mismo y con el cumplimiento de sus metas, creo que se genera un nivel de estrés ee pequeño pero pues se genera e finalizando el mes por que estamos cerrando indicadores y estamos tratando deee revisar si finalmente estamos o no cumpliendo las metas que habíamos propuesto para el mes, o sea eso puede ser uno de los factores que puede generar estrés pero pues es relativamente normal a cualquier empresa, que te planteas un objetivo quieres llegar a alcanzarlo y si te das cuenta que no lo estas cumpliendo pues es apenas normal que he trates de colocar todo de ti para para alcanzar lo que te estrese por decirlo de alguna forma para poder llegar a cumplirlo, ese es uno de los factores mmm creo que no hay otro que pueda llegar a señalar, entonces digo que dejo la respuesta con un solo factor que me generaría estrés.

Entrevistador.

Bueno ee descríbeme por favor como se caracteriza tu liderazgo hacia tus encargados.

Supervisor.

Ee creo que soy una persona humana soy humano y nada de lo que es humano me puede ser ajeno entonces ee trato de entenderlos desde ahí, cuando me piden un permiso puedo o sea pienso que yo también puedo a llegar a necesitarlo obviamente tengo cuenta que si soy exequible con ese permiso no puedo llegar a generar ningún tipo de afectación en el dimensionamiento o compromiso que tengo para con el cumplimiento de las metas de la compañía pero trato de ser exequible a eso o de ser intermediario para que se

genere una modificación en un turno de alguno de las personas en cuanto a permisos de salida o demás, siendo humano.

Entrevistador.

¿Que considera usted que puede aportar a la forma en que lidera su grupo de trabajo?

Supervisor.

Mi grupo de trabajo que le puedo aportar, un excelente clima laboral eee, le puedo generar compromiso con relación a la empresa y si le genero compromiso con relación a la empresa le genero también estabilidad laboral y eso va a acompañado de ee del buen clima laboral genera fidelización y pues eso les permitiría a ellos mismos alcanzar las metas que tiene propuestas por que con estabilidad laboral es más fácil que logremos los objetivos que tenemos planteados.

Entrevistador.

Supervisor 2, ¿Cuál cree que es la principal falencia del trabajo y detalle sobre ella en cuanto a la compañía?

Supervisor.

Algo que en lo que estamos trabajando a nivel de la compañía o que podemos llegar a mejorar es con relación aaa las bases o las fuentes de donde se extrae el conocimiento con relación a lo que hacemos, se están estructurando procesos y creo que vamos bien encaminados con relación a ello pero se puede mejorar muchísimo más.

Entrevistador.

Ok, ¿Cual considera usted que son las necesidades de sus encargados, o sea la principal necesidad que ellos tienen en el trabajo?

Supervisor.

Esa pregunta creo que es demasiado abierta todos trabajamos por que tenemos mil y un necesidades y pues señalarte de forma puntual una no la tengo creo que principalmente trabajamos por el salario que devengamos.

Entrevistador.

Ok pero me refiero a necesidades e aquí en el mismo contexto laboral, ósea con las condiciones de trabajo.

Supervisor.

Que necesitan nuestros empleados para mejorar el ambiente en el que se desempeñan, yo creo que se podrían adecuar de una manera mucho más óptima las instalaciones que se poseen que se tienen en la actualidad digamos que a la compañía creo que le podría hacer falta un espacio verde que eso genera relajación en las personas en los espacios de ocho que tienen, break, almuerzo por decir algo, eso me parecería que sería algo que podríamos aportarle.

Entrevistador.

Bueno Supervisor 2 muchas gracias por la entrevista en este caso pues como le había informado anteriormente en el consentimiento informado la información que pues se generó pues ante la entrevista solo va a quedar para utilización del trabajo de grado, no se va a publicar ni se va a generar ningún, ninguna comercialización de ella, adicional a ello ustedes van a recibir una retroalimentación del trabajo que se va a realizar en cuanto a las consecuencias o variables que se manejen en el trabajo.

Supervisor.

De acuerdo

Entrevistador.

Muchas gracias, bueno que estés bien, hasta luego

Supervisor.

Hasta luego gracias.

Entrevista Semiestructurada Supervisor 3

Entrevistador.

Buenas tardes Supervisor 3 mi nombre es Jhoana Orjuela actualmente estamos trabajando en nuestro proyecto e grado y como lo leías en el consentimiento informado queremos saber el pensamiento que manejan en la compañía en cuanto al estrés laboral pues la información que aquí tendremos no se va a divulgar.

Entrevistador.

Buenas noches Supervisor 3 mi nombre es Ximena Paola Márquez también estoy en el grupo de tesis con Jeison, Ana María y Johana estamos verificando características de liderazgo en un Call center en Bogotá con la entrevista enfocada en ese tema eeee ¿nos puedes contar indicar como es un día laboral en su trabajo?

Supervisor.

Buenas noches me desempeño como supervisor de salud oral en compensar llegamos y validamos la asistencia turnos seguimiento de indicadores realizamos informes de manera diaria para cliente interno y externo.

Entrevistador.

¿Cuéntenos cómo ha sido su historia laboral?

Supervisor.

En la empresa muy buena experiencia llegue como supervisor no he tenido crecimiento en la compañía he aprendido bastante muchas posibilidades de aprender personal y profesionalmente.

Entrevistador.

¿En qué empresas a laborado y en que cargos?

Supervisor.

Estuve trabajando para una empresa llamada contac center américas fui asesor de servicio al cliente y monitor de calidad de vez en cuando hacía de backoffice del coordinador.

Entrevistador.

Hay nos estas comentando que fuiste asesor nos puedes contar que fue esa experiencia que comparación tienes a hoy en día.

Supervisor.

Ummm claro que si de aquella experiencia el aprendizaje ponerme en los zapatos de una persona que atiende usuarios difíciles de tratar y te das cuenta que eres el motor de la compañía.

Entrevistador.

¿Cómo llegaste al cargo?

Supervisor.

Me presente con hoja de vida pase por el proceso de selección presente pruebas y competir con más personas afortunadamente fui el elegido.

Entrevistador.

¿Qué significa su trabajo actualmente?

Supervisor.

Mi trabajo actualmente para mi es a responsabilidad de cumplimiento con la empresa y conmigo mismo y encuentro un ambiente totalmente diferente de la casa y mis amigos.

Entrevistador.

¿Cómo percibe el grupo que maneja?

Supervisor.

Es un grupo muy unido que está enfocado a indicadores contractuales y propuestos es un grupo que trabaja muy muy muy unido que trabaja por un buen

Entrevistador.

Describe ¿Cómo es su relación con su grupo encargado?

Supervisor.

Ee pues yo procuro que no sea laboral sino más personal procuro estar con ellos lo más posible ya que en la empresa que dentro de sus casas procuro generar un ambiente muy ameno familiar.

Entrevistador.

¿Cómo motiva su grupo de trabajo?

Supervisor.

La motivación es diaria y en todo momento ya que ellos tienen una carga diaria de estrés bastante altas encuentras personas que en una llamada que pueden caer en un

estado de ánimo deprimente jumm pero con ellos procuro apoyarlos al máximo y brinda todas las posibilidades para que se sientan amenos se realizan las diversas campañas los ponemos hacer competencia sana se les hace por qué están acá y que necesitamos de ellos.

Entrevistador.

¿Cómo es un agente ideal?

Supervisor.

El agente sería una persona que puedas creer ciegamente que puedes confiar y te garantiza ese cumplimiento sin la necesidad de estar todo el tiempo controlando.

Entrevistador.

¿Cuando se presenta un conflicto como lo solucionas?

Supervisor.

La mejor manera es hablando cuando son cosas que se salen de las mano se debe recurrir a los ámbitos legales ya que toda empresa debe mantener su reglamento.

Entrevistador.

Ahorita nos estabas hablando del estrés del asesor nos puedes describir una situación donde el agente cae en un nivel de estrés puedes contarnos.

Supervisor.

Claro que si se puede evidenciar todos los días manejamos salud y todos los días se comunicarían usuarios molestos groseros que los insultan no.

Supervisor.

Se puede abandonar la llamada y ellos tiene que 1 mantener la llamada y el empieza una recarga mental y operativa.

Entrevistador.

Nos estás hablando del estrés de los agentes a hora hálbanos de una situación en los lideres.

Supervisor.

Si con mis compañeros sean amigos o sea la casa tenemos estrés se puede todo genera informes todo el tiempo es mostrar indicadores y resultados de tal manera y tienes que garantizar que los informes son verídicos.

Entrevistador.

¿Cómo están manejando este estrés en los supervisores?

Supervisor.

Actualmente se le abona a la compañía se preocupa por los colaboradores nos han generado capacitaciones del Sena las pausas activas ejercicios de relajación los viernes se llaman viernes de bienestar don de ellos lo disfrutan cambiando de rutina.

Entrevistador.

¿Cómo se caracteriza el liderazgo tuyo con tu grupo de trabajo?

Supervisor.

Lo veo reflejado básicamente en la exigencia de cómo se dicen las cosas y no solo es lo que diga sino como se los digas.

Entrevistador.

¿Cuál crees que es la falencia que tienes en el trabajo?

Supervisor.

La falencia en el interior de la operación se genera inconformismo de la programación de los turnos e quejan mucho de lo contrario no me he dado dé cuenta de más.

Entrevistador.

¿Cómo es eso de la programación de los turnos?

Supervisor.

La programación de los turnos es algo muy dispendioso porque esto va al área de estadística don tiene que evaluar y dimensionar que llamadas te pueden entrar tienes que empezar a programar en base a los indicadores que has tenido cuantas personas necesitas y manejar intervalos con la misma variación te indica cuantas personas necesitas y pueden madrugar en la tarde en la noche por ello genera inconformidad porque repiten de turno no les cambian y siguen igual ese es el inconformismo y las falencias para la compañía.

Entrevistador.

¿El grupo que manejan es es es muy rotativo estable o no o cada cuanto cambian de gente por el acoplamiento?

Supervisor.

Si es muy rotativo por el nivel de estrés.

Entrevistador.

Bueno Supervisor 3, muchas gracias por la información suministrada para este trabajo de grado recibirás una información del trabajo por la participación que tuviste.

Entrevista Semiestructurada Supervisor 4

Entrevistador.

Buenas tardes, mi nombre es Jeyson Cárdenas, estoy acompañado de Ana María Rodríguez. Somos practicantes de la Universidad Piloto de Colombia, estamos generando una entrevista para trabajo de grado, adicional a ello pues como informamos anteriormente con consentimiento informado para que pues ustedes sepan que la información que se está manejando solo va a ser difundida pues en este caso en el trabajo de grado. No va a ser publicado o generado pues en otro ambiente general.

Entonces vamos a realizar unas preguntas al supervisor 4, en este caso para que iniciemos como tal la entrevista.

¿Cómo es un día de trabajo de supervisor 4?

Supervisor.

Ingreso al trabajo, me saludo con los agentes de todas mis líneas, son tres líneas que manejo, entonces sobre todo primero el saludo con los agentes, verifico los correos, comienzo a contestarlos, estar pendiente de cada una de las líneas de los tiempos de espera de las afectaciones que nos pone el cliente, contestar correos, verificación de datos, asistencia y no más.

Entrevistador.

Bueno, supervisor 4 ¿Cómo se vinculó a esta empresa, en este caso o como llego al cargo que tiene?

Supervisor.

Bueno, comencé como agente posteriormente a ello, ascendí afortunadamente en la empresa y analista de calidad y posteriormente a supervisor la empresa como tal es la que me ha dado la oportunidad de seguir ascendiendo en ella misma.

Entrevistador.

Supervisor 4, ¿Qué significa para usted trabajar en esta compañía?

Supervisor.

Es construcción de mis proyectos y también los proyectos de la empresa.

Entrevistador.

Perfecto, supervisor 4, ¿Que le gusta de esta experiencia laboral?

Supervisor.

En que aparte de que pues he ascendido tanto personal como económicamente, el ambiente y los amigos que uno va creando dentro de esta empresa.

Entrevistador.

¿Cómo percibe supervisor 4 un líder?

Supervisor.

Un líder debe ser proactivo, debe ser dedicado, comprensivo, en algunas ocasiones flexible y en otras no, en otras debe ser correctivo.

Entrevistador.

¿Cómo es la relación de supervisor 4, en este caso con su líder inmediato?

Supervisor.

Es muy buena, nos hablamos todo el tiempo.

Entrevistador.

(Ana María Rodríguez) Bueno supervisor 4 ¿Cuándo se presenta un conflicto como lo resuelve?

Supervisor.

Primero hablo con las partes, posterior a ello, verificamos que tan grave es y le damos una solución pronta.

Entrevistador.

De acuerdo ¿Cómo es la forma en que usted motiva a su grupo de trabajo?

Supervisor.

Con actividades lúdicas, con metas y con proyecciones.

Entrevistador.

(Jeyson Cárdenas) supervisor 4 en este caso nos puede indicar ¿cómo solucionaría usted un inconveniente en el grupo de manejo de sus agentes por línea?

Supervisor.

Simplemente, primero lo ideal es siempre llegar a la fuente en este caso entonces me reuniría con el agente implicado verificaríamos, dependiendo pues de la gravedad del asunto pasaríamos a procesos disciplinarios, pero primero como tal sería una conversación privada con el agente.

Entrevistador.

Perfecto ¿Cómo siente usted un día de jornada laboral acá en la compañía?

Supervisor.

Algunas veces es pesado, sobre todo al inicio del día, posteriormente se va relajando.

Entrevistador.

¿Cómo se ha sentido usted, afrontando como líder dificultades en sus agentes?

Supervisor.

Es complicado, pero debemos ser parciales, para poder llegar a una solución correcta.

Entrevistador.

Supervisor 4 con la toma de decisiones ¿En cuanto al trabajo usted ha pensado en algún momento de renunciar?

Supervisor.

Hay momentos difíciles pero no está entre mis soluciones. No

Entrevistador.

¿Que considera usted que puede aportaren a la forma de liderazgo a su grupo de trabajo?

Supervisor.

Mi solidaridad y mi tolerancia, eso le puedo aportar.

Entrevistador.

¿Cuál cree usted que es la principal falencia del trabajo que tiene en este momento y como la solucionaría?

Supervisor.

En algunas veces el apoyo de mis superiores en cuanto a la motivación que quiero proponerles a mis agentes, sería que fueran un poco más flexibles y que vieran más el pro y no tanto el dinero que perdería en ese caso la compañía entre comillas.

Entrevistador.

Bueno supervisor 4, entonces con eso finalizamos la entrevista muchas gracias por colaborarnos con esta entrevista, le recuerdo que con sentimiento informado se maneja directamente la información entre las tres personas que estamos en el proceso y se va

hacer una retroalimentación correspondiente al trabajo que se va a generar, muchas gracias por colaborarme con la entrevista.

Supervisor.

Bueno, muchas gracias a usted Jeyson y a ti Ana María.

Entrevista Semiestructurada Supervisor 5

Entrevistador.

Buenas tardes Supervisor 5 mucho gusto mi nombre es Johana Orjuela pertenezco a la Universidad Piloto de Colombia en este momento estamos realizando nuestro proyecto de grado bueno, Supervisor 5 como evidenciaste en el consentimiento informado la información que estamos manejando actualmente es totalmente confidencial y nos va a ayudar en nuestro trabajo de grado.

Listo la investigación que nosotros estamos haciendo es del liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación del personal en empresas de call center en Bogotá y te vamos a empezar a hacer unas preguntas para que tú nos respondas.

Supervisor 5 descríbenos ¿cómo es un día de trabajo normal para ti en la compañía?

Supervisor.

Eee llego al turno, eee verifico que todos los asesores estén ee bajo la asistencia ee después de ello ee hago las labores de soporte a los asesores y las labores que mi jefe me encargue.

Entrevistador.

Bueno Supervisor 5 nos puedes indicar ¿Como ha sido tu historia laboral, si acá en el call center?

Supervisor.

Llevo 1 año trabajando en el call center y 7 años en diferentes call center

Entrevistador.

Y ¿Cómo ha sido tu historia como tal como ha sido tu experiencia laboral en los Call center todos son iguales?

Supervisor.

No no hay algunos que tienen una proyección más avanzada por que llevan más años de experiencia y han adoptado más normas más certificaciones a nivel nacional e internacional

Entrevistador.

Supervisor 5 ¿Cómo se vinculó a la compañía?

Supervisor.

Por una convocatoria y una prueba es un assessment que mide los las capacidades de liderazgo que debe tener el supervisor y yo la pase.

Entrevistador.

Supervisor 5 ¿Cómo llegaste al cargo, a ese cargo que tienen aquí en la compañía?

Supervisor.

Por mi trayectoria laboral, yo fui primero asesora, después fui analista de calidad, después fui jefe administrativa y después pase a coordinadora o supervisora.

Entrevistador.

¿Qué significado tienen este trabajo para usted?

Supervisor.

Eee pues me permite una protección eee y una estabilidad laboral para llegar a ser jefe o coordinadora que es lo que yo quiero ser

Entrevistador.

¿Cómo describe usted el grupo de trabajo que maneja?

Supervisor.

Mi grupo de trabajo es homogéneo eee tengo a cargo 40 personas eeee básicamente es un grupo muy responsable y muy dedicado

Entrevistador.

Supervisor 5 ¿Cómo es la relación que usted tiene con sus trabajadores?

Supervisor.

Excelente ee pues de todas maneras hay algunos discrepancias pero dialogando he llegado a comprender y a avanzar.

Entrevistador.

¿De qué discrepancias maso menos estás hablando?

Supervisor.

Acá se manejan unos indicadores uno de los más importantes es como el ausentismo y tengo ee las niñas se embarazan entonces las niñas piden mucho permiso para sus citas médicas y llegan a un momento que no vuelven a trabajar porque tiene un embarazo de alto riesgo entonces se incapacitan tengo 5 4 personas incapacitadas entonces eso me afecta el ese indicador.

Entrevistador.

Y ¿sabes cuál es el motivo de las incapacidades?

Supervisor.

¿Tienen embarazos de alto riesgo?

Entrevistador.

Pero ¿en qué les está afectando el trabajo en el embarazo?

Supervisor.

Por que como ellas eee tienen que caminar, desplazarse están sentadas prácticamente y casi 3 horas y el embarazo de alto riesgo les dice que debe de estar en un estado como estable puede perder él bebe.

Entrevistador.

¿De qué manera usted motiva a sus trabajadores para tener buenos resultados?

Supervisor.

Ee yo todos los meses creo PDA eee mmm básicamente como de motivación es decir como de actitud de positivismo más que todo para que ellas vengan a la jornada con buena actitud y atiendan las llamadas yyy acá en el call se manejan las quejas con los usuarios entonces que ese indicador baje por la actitud que tengan buena actitud.

Entrevistador.

¿Cómo es para usted un agente ideal?

Supervisor.

Pues yo no creo que haya asesores ideales pero si pienso que si ellos manejan una buena actitud hacia el cliente interno y externo se puede llegar a un buen desempeño diario.

Entrevistador.

¿Cuándo se presenta algún conflicto en la compañía de qué manera lo solucionan en su grupo de trabajo?

Supervisor.

Eee yo llamo a la persona y hablamos se hace una retroalimentación se busca como buscar se busca como analizar que le molesta al asesor primero y ahí miramos si se puede solucionar a futuro.

Entrevistador.

Describa sobre ¿Cuales situaciones son causantes de estrés en el trabajo que manejan aquí en el Call center?

Supervisor.

Los indicadores de cumplimiento tenemos indicadores y por eso según si perdemos el indicador n nuestra variable se ve afectada y la variable del del asesor

Entrevistador.

¿Cómo se manejan las situaciones de estrés en el trabajo?

Supervisor.

Yo trato de de todos los días tratar de cumplir porque básicamente al final se ven los resultados y lo monetaria a veces supera pues los compromisos o los PDA que uno llega a crear.

Entrevistador.

Por favor ayúdanos a escribir ¿Cómo se caracteriza su liderazgo ante sus encargados?

Supervisor.

Yo trato de ser como muy humana eee y enfocándonos a la a el compromiso y la responsabilidad que deben tener hacia el puesto de trabajo.

Entrevistador.

Ven que tú nos has hablado de PDA que es PDA.

Supervisor.

El PDA es mmmm los planes de acción que uno realiza para mejora al grupo por ejemplo si yo veo que mi grupo tiene muchas ovieses que son las quejas de los usuarios entonces yo digo que PDA puesto que plan de acción puedo generar mi PDA un PDA de este mes es la vacuna del positivismo, todos los días yo las vacuno con caritas felices para que ellas realicen su gestión con buena actitud

Entrevistador.

¿Cuál cree que es la principal falencia del trabajo y denos un detalle sobre ella?

Supervisor.

Falencia mm los turno de trabajo en estos momentos tiene turnos muy largos entonces ellos se incapacitan por no venir a trabajar

Entrevistador.

No se Supervisor 5 si ¿Tiene algo más que agregar algo más que contarnos de tu grupo del tema del estrés que nos pueda de pronto colaborar en nuestra tesis?

Supervisor.

No nada más.

Entrevistador.

Entonces muchísimas gracias Supervisor 5 por tu tiempo que estas bien chao.

Entrevista Semiestructurada Agentes

Entrevista Semiestructurada Agente 1

Entrevistador 1.

Buenas tardes pues en este caso pues tenemos a la Agente 1 que nos va a colaborar con la entrevista pues para el proceso en cuanto al Call center y el trabajo de grado que estamos realizando mi nombre es Jeisson Cárdenas soy practicante de psicología de la Universidad Piloto de Colombia acompañado de

Entrevistador 2.

Ana María Rodríguez practicante de psicología igualmente de la Universidad Piloto de Colombia.

Entrevistador 1.

Entonces vamos a iniciar en este caso la entrevista con Agente 1

Entrevistador 2.

Bueno Agente 1 ¿Cuéntanos como es un día de trabajo?

Agente.

Pues es un día bastante pesado en cuanto hay la cola de llamadas, en cuanto a hay pesadez que se siente en el ambiente del call cuando la campaña no cumple sus, sus requisitos queee el jefe directo de mi jefe lo está presionando y pues se siente el estrés pero se trata de llevarlo.

Entrevistador 1.

Bueno Agente 1 cuéntanos ¿Cómo ha sido su historia laboral proces, Aquí en el call center?

Agente.

Bueno yo entre en enero de este año, entre en la campaña de post, cita medicas después me pase a salud oral, bajo requerimiento de mi jefe y pues actualmente estoy hay.

Entrevistador 2.

Y ¿Ya tenías experiencia previa en otros call center o es tu primer call center?

Agente.

Call center en ventas, servicio al cliente, trabaje para tele performance vodafone Vodafone inbound y outbound, empresas, trabaje para un call center en ventas para

Estados unidos y pues termine también aquí en processa.

Entrevistador 2.

Ok ¿Cuánto tiempo de experiencia tienes laboral?

Agente.

Laboral, pues en ámbito de call center llevo 4 años exactamente y pues en otros ámbitos porque yo estudie psicología y pedagogía infantil pero me dedique más que todo en jardines

Entrevistador 1.

Agente 1 ¿Qué significa un día de trabajo para usted aquí en la compañía?

Agente.

Pues es un día pues que empiezo con la mentalidad de que este trabajo es el que me ayuda a sostener a mi hija, tengo una hija de 2 años y es el que me ayuda a sostener a mi hija y pues también a mi hacerme crecer como persona.

Entrevistador 2.

¿Qué le gusta de esta experiencia laboral aquí en la empresa?

Agente.

Me gusta la posibilidad de tener bastante conocimiento sea de cuando entre con citas médicas porque es una alta gama de información con la que entras y pues también la de salud oral que es otra información totalmente diferente.

Entrevistador 2.

Describe que es lo que no te gusta de esta experiencia laboral ósea ya me comentaste lo que te gusta, ahora coméntame lo que no te gusta.

Agente.

Lo que no me gusta, los turnos tan largos que no le dan la posibilidad a uno de tener eee la posibilidad de llegar y estar pendiente de su familia por que igual sales de aquí a las 7 llegas a la casa a las 9 de la noche y pues ya tienes que hacer las cosas para el otro día y ya eso es.

Entrevistador 1.

¿Cómo percibe usted a un líder?

Agente.

Un líder, un líder para mí es una persona que primero de todo conoce cada uno de sus asesores, en segundo lugar que los sabe guiar y sabe mantener un grupo uniforme todos unidos y todos somos el uno por uno, ese es un líder para mí.

Entrevistador 2.

Bueno y en cuanto al ambiente laboral, ¿Cómo sería el ambiente laboral ideal que tú querrías en tu experiencia laboral?

Agente.

Más tranquilidad y menos estrés.

Entrevistador 2.

Cuando hablas de menos estrés, ¿A qué estrés te refieres ósea que te genera ese estrés del que hablas?

Agente.

El estrés que le transmiten a uno en el momento en que no se sienten satisfechos del cómo va la línea igual todos los días no son iguales hay el día en que no se cumple y hay el día en que se cumple entonces en eso me refiero.

Entrevistador 2.

¿Y en relación a tu líder como es la relación con él?

Agente.

Eeeee actualmente mi líder no está, pero no aun no tengo mi líder

Entrevistador 2.

Bueno ee ¿Cuando se te presenta algún conflicto en el trabajo como lo resuelves?

Agente.

Pues como lo resolvemos, toca seguir los protocolos que nos ponen a nosotros primero nuestro jefe directo y si el jefe directo no nos resuelve los inconvenientes pues ya tenemos el coordinador que es el que nos tiene que resolver alguna cosa.

Entrevistador 1.

¿Cómo le gustaría que le motivaran en su trabajo para el cumplimiento de metas?

Agente.

Ee la posibilidad de despegarnos de la monotonía, actividades, pausas activas que no nos no nos hacen, la posibilidad de hacer actividades divertidas como en una época hacían y ahora no se hacen.

Entrevistador 2.

¿Durante esas jornadas largas que tú me hablas, como te sientes ósea que sientes durante esas jornadas?

Agente.

Cansancio y ganas de irme.

Entrevistador 1.

¿Cómo afronta usted esta situación?

Agente.

No, pues trato de mantener la calma y seguir mi meta, mi meta es trabajar y darle un bienestar a mi hija.

Entrevistador 1.

Ante una situación negativa en el trabajo eee en este caso ¿Usted ha pensado en abandonar el empleo?

Agente.

Si, si lo he pensado, pero igual uno siempre retoma la decisión pues porque uno necesita el trabajo, necesita mal sostenerse uno mismo y pues en este caso sostener a mi hija y no es fácil conseguir un empleo ahora.

Entrevistador 2.

Ó sea tu prioridad de estar aquí es el hecho de darle a tu hija lo que ella necesita.

Agente.

Si claro.

Entrevistador 2.

¿Cuáles son los motivos por el cual usted se retiraría de este trabajo?

Agente.

ee el sentirse uno extenuado, cansado.

Entrevistador 2.

¿Cuánto llevas aquí en la empresa?

Agente.

8 meses

Entrevistador 1.

¿Cuál creería usted que es la principal causa de retiro en la compañía?

Agente.

Ummm la falta de apoyo, la falta de mas eee como explicaría la falta de más tiempo, ósea sí que uno necesita trabajar pero necesita también otras prioridades hay gente que estudia, hay gente que tiene hijos, que tienen otros trabajos, tener más posibilidades de tiempo.

Entrevistador 2.

¿Cómo crees tú que la empresa puede aportar al manejo de estrés que ustedes tienen como empleados?

Agente.

Más personal para poder que las campañas se cumplan, que para que las personas no se sientan tan cansadas y al mismo tiempo pueda producir.

Entrevistador 2.

Listo, perfecto muchas gracias por esta información Agente 1, recuerda que la información es completamente confidencial de acuerdo al consentimiento informado que firmaste ¿Bueno? muchas gracias y que estés bien.

Agente.

Gracias.

Entrevista Semiestructurada Agente 2**Entrevistador.**

Buenas tardes mi nombre es Ana María Rodríguez ee estudiante de psicología de la universidad piloto de Colombia, vamos a comenzar con la entrevista como es tu nombre

Agente.

Agente 2.

Entrevistador.

Agente 2 vamos a comenzar con unas preguntas después de haber leído tu consentimiento informado de acuerdo.

Agente.

Si señora.

Entrevistador.

Bueno ¿Cómo es un día de trabajo tuyo?

Agente.

Eee bueno normalmente es un día empezando semana es un día un poco estresante pues por ee mucho trabajo ya a mediados de semana se va relajando pero ya es un día son es un trabajo agradable, por la compañía, el jefe, el ambiente es agradable

Entrevistador.

Bueno cuéntanos ¿Cómo ha sido tu historia laboral aquí en la empresa?

Agente.

Bueno me entere por medio de internes de la convocatoria para el trabajo, ee lleve los papeles la hoja de vida me llamaron a entrevista, empecé una capacitación que duro maso menos dos semanas, aprendí bastante sobre el producto de la empresa firme contrato en febrero del 2014 de este año, 23 de febrero y ya empecé a laboral

Entrevistador.

Ok antes ¿Habías trabajado en Call Center o es tu primera experiencia?

Agente.

Si ya había trabajado en Call center en dos ocasiones en dos empresas también haciendo de servicio al cliente.

Entrevistador.

Ok ¿Siempre en empresas de salud o en qué tipo de empresas?

Agente.

Siempre ha sido en empresas de salud primero fue con Famisanar Colsubsidio, luego con salud total.

Entrevistador.

Ok ee bueno ¿Qué significa para usted el trabajo en general?

Agente.

En general es mmmm bueno que te digo yo es una obligación y también una necesidad pues por la cuestión económica más que todo

Entrevistador.

¿Qué le gusta de esta experiencia laboral?

Agente.

Me gustas que aprendo como manejar bien o sea a tener un buen servicio al cliente.

Entrevistador.

Describe en ese caso un ambiente laboral ideal en la compañía

Agente.

Bueno ambiente laboral ideal que noo pues no trabajar bajo presión y en un ambiente agradable de compañía que si de pronto necesitas un llamado de atención que te lo sepan hacer y ya con respeto más que todo.

Entrevistador.

Ee bueno anteriormente te había hecho la pregunta de qué es lo que más te gusta y ahora que sería todo lo contrario lo ¿que no te gusta de esta experiencia laboral?

Agente.

Lo que no me gusta de pronto a veces eee el horario extenso del trabajo de pronto cuando es jornada larga de 7 de la mañana a 6 de la tarde así.

Entrevistador.

¿Qué tipo de turnos manejan comúnmente?

Agente.

De 7 de la mañana a 5 de la tarde a veces de 8 de la mañana a 7 de la noche de

lunes a viernes y a veces de lunes a sábado.

Entrevistador.

Ee ¿Tienes un líder?

Agente.

Si señora se llama

Entrevistador.

¿Cómo lo percibes?

Agente.

Si es una persona que respeta que entiende cuando uno necesita de pronto hacer alguna diligencia y es una persona que se deja hablar.

Entrevistador.

Ok ¿Como es la relación con él?

Agente.

Bien bien ee si el siempre que uno necesita algo habla con el directamente te escucha te ayuda en lo que más pueda.

Entrevistador.

¿Cuándo se presenta un conflicto como lo resuelve?

Agente.

Primero pues hablando con la persona implicada preguntando primero que fue lo que paso antes de juzgar y ya hablando pues con el líder.

Entrevistador.

Ok ¿Cómo te gustaría que te motivaran en el trabajo para el cumplimiento de las metas?

Agente.

Eee bueno puede ser por medio de actividades aa manejábamos unas actividades del que mejor conocimiento tuviera del producto le daban unos premios o en bonificaciones podría ser-

Entrevistador.

Ok. Ee bueno durante la jornada laboral ¿Cómo te sientes comúnmente?

Agente.

Por ahora bien si no hay ningún inconveniente.

Entrevistador.

Bueno describes sobre una situación en ese caso que te genere estrés en el trabajo.

Agente.

De pronto cuando los usuarios llaman ofuscados de mal genio y se desquitan con uno en ese momento se estresa uno.

Entrevistador.

¿Qué haces ante eso como lo afrontas?

Agente.

No teniendo un buen manejo de servicio al cliente y tratando de relajarse pensar en otras cosas, pensar que ellos no tienen la culpa de actuar como actúan.

Entrevistador.

Bueno ¿Cómo te has sentido cuando tienes dificultades en el trabajo?

Agente.

Bueno por ahora así dificultades como tal no he tenido todo ha estado bien y en orden si señora.

Entrevistador.

Ante una situación negativa en el trabajo ¿Has pensado abandonar el empleo?

Agente.

No no señor

Entrevistador.

Bueno describe cuales serías los motivos por los cuales tu tomarías la decisión de abandonar este trabajo.

Agente.

Bueno de pronto cuando yaaa se torne demasiado estresante o ya se falte el respeto con compañeros que ya te de pereza llegar al trabajo así.

Entrevistador.

Bueno ¿Cuál sería ese punto máximo de estrés que hablas?

Agente.

Máximo de estrés

Entrevistador.

Si me dices como que ya hubiera mucho estrés en el trabajo problemas con los

Compañeros yo te pregunto ¿Cuál sería esa situación tan estresante?

Agente.

Que ya empiecen como a presionarlo a uno, si no hace lo que yo digo si no agiliza las llamadas ee llamados de atención memorandos así sería estresante trabajar así.

Entrevistador.

Bueno cual crees tú que sería la principal causa por la cual la gente se retira de esta empresa.

Agente.

Buenos de pronto también es la monotonía porque estas todo el tiempo sentado frente a un computador escuchando muchas llamadas, de pronto la monotonía la rutina.

Entrevistados.

¿Cómo harías tú para cambiar eso?

Agente.

No pues sería pues principalmente los compañeros lo ayudan mucho a uno por que uno charla con ellos se distrae un poco y con ellos como el apoyo para salir de esa rutina.

Entrevistador.

Bueno ee creo que hasta aquí llega nuestra conversación entonces muchísimas gracias por tu participación.

Agente.

Gracias a ti muy amable.

Entrevistador.

Que estés bien.

Agente.

Hasta luego.

Entrevista Semiestructurada Agente 3

Entrevistador 1.

Buenas tardes en este momento vamos a realizar una entrevista a la agente 3, ella pues ante todo nos ha generado nos ha permitido esta entrevista, habla Jeisson cárdenas, soy practicante de psicología de la Universidad Piloto acompañado.

Entrevistador 2.

De Ana María Rodríguez igualmente practicante de psicología de la Universidad Piloto, vamos a comenzar con una serie de preguntas. ¿Cómo es un día de trabajo?

Agente.

Eee bueno Turnos muy largos, ee se ingresa de 7 de la mañana a la hora de salida no es muy muy segura depende de cómo este colada la líneas, entonces los horarios se manejan de 6 ee disculpa de 7 a 7 de la noche.

Entrevistador 2.

Ok, esa salida como inesperada dices que a veces cuando las líneas están congestionadas no sabes a qué hora es la hora de salida ¿verdad? Eee Eso te genera a ti de pronto, que sientes o ¿qué esperas tú de la empresa con eso que me están contando?

Agente.

Bueno pues en cierta parte es como inconformidad pues porque no nos manejan la hora de salida exactamente uno espera, uno ya tiene una cita o tiene algún plan o algo así y entonces siempre dicen no tienes que quedarte una hora o dos horas depende pero entonces ya es más como el manejo del estrés de que a uno le digan no tienes que quedarte y uno ya tiene otras pues otros compromisos por hacer.

Entrevistador 1.

Agente 3 cuéntanos ¿Cómo ha sido tu historia laboral aquí en la empresa?

Agente.

Eee bueno pues yo ingrese primero por el área encargada de post citas médicas y después me me cambie de campaña para el área encargada de salud oral entonces pues he manejado como los dos entonces tengo conocimiento de las dos áreas, ese ha sido como el recorrido hay por la empresa.

Entrevistador 2.

Ok ¿Cómo llegaste a esta empresa, como te vinculaste?

Agente.

Bueno ya eso fue por computrabajo, mande la hoja de vida y ya hay me llamaron y empecé capacitación y ya después hice el ingreso como tal.

Entrevistador 1.

Que significa el trabajo agente 3 para usted acá en el Call center, es decir ¿Que beneficios ves trabajar en un Call center?

Agente.

Ahh ok bueno ya en este caso, en cuanto a salud es muy pues muy enriquecedor el conocimiento que tenemos acá adentro pues porque sabemos los derechos que tenemos nosotros también y manejamos pues cierta información que nos es válida tanto para la gente como para el usuario, entonces es muy enriquecedor.

Entrevistador 2.

Audry y en general el trabajo, ¿Porque es importante en tu vida el trabajar?

Agente.

Bueno pues porque en este caso tengo que pues sustentarme y por el estudio también por pagar las cuotas del estudio.

Entrevistador 1.

¿Qué le gusta de esta experiencia laboral?

Agente.

En cuanto al manejo y el conocimiento que tenemos en la salud y también porque nos hace enriquecer en cuanto a formatos y aplicativos entonces es muy muy enriquecedor.

Entrevistador 2.

Bueno agente 3 a continuación nos vas a describir que es lo que no te gusta de esta experiencia laboral que tienes en el Call center.

Agente.

Eeee bueno ya experiencia, como tal podemos manejar los horarios, ósea los horarios si se manejan muy complicados acá como te decía anteriormente pues cuando uno tiene así planes o algo así los manejo de los horarios es lo que no me ha gustado pues directamente del Call como tal.

Entrevistador 2.

Y el ambiente laboral ¿Cómo es?

Agente.

El ambiente laboral ya si se maneja un ambiente, pues relajado dependiendo de cómo este como sea el día se maneja relajado y también manejan actividades, hacen actividades de bienestar, recreativas como para uno dispersarse de siempre lo cotidiano que se hace.

Entrevistador 1.

Agente 3 ¿Cómo tú percibes un líder en tu ámbito laboral?

Agente.

Líder eee digamos la persona que siempre esta hay como oye te colaboro en algo vas bien o digamos cuando uno está de nuevo que le colaboren a uno bastante que uno se va a entender pues, ósea ellos nos colaboran mucho uno mira como las personalidades de la persona ya uno se va guiando en eso.

Entrevistador 2.

En este momento tú tienes líder ósea ¿Tienes un líder a tu mando?

Agente.

Pues en el momento no lo he como detallado mucho porque hace poco me cambie de campaña entonces no tengo conocimiento bien de cada persona como es entonces no sabría decirte.

Entrevistador 2.

Ok

Entrevistador 1.

¿Cuando se presenta algún conflicto en la compañía o en este caso en la línea como lo solucionan?

Agente.

Ummm ya en este caso si es en cuanto a los asesores pues se maneja directamente con el asesor, se habla se le indica si tiene algún problema si ha cambiado la actitud se dice pues por el cambio de la actitud que ha pasado si tiene algún inconveniente si en cuanto al supervisor nos puede colaborar en algo, es como mas eso.

Entrevistador 2.

Y como te gustaría a ti o ¿Cómo crees tú que sería un buen líder?

Agente.

Eee sería una persona que nos conociera a cada uno ósea su partecita buena, su partecita mala, en que no que se hable con todos en que no generen como esa discordia, como los grupitos aparte, sino una persona que sea muy como diría como muy centrada, como muy equitativa.

Entrevistador 1.

Agente 3 ¿Cómo te sientes tú en este caso una jornada laboral como la sientes que sientes en tu jornada laboral?

Agente.

Cuando son turnos cortos pues bien por que digamos soy una persona que estudio entonces también me queda complicado al hacer trabajos al estudiar para un examen pero ya cuando me tocan turnos largos ya es complicados porque no me queda el tiempo y no le voy a dedicar el tiempo como tal al estudio.

Entrevistador 2.

¿Estas estudiando actualmente?

Agente.

Sí, estoy estudiando gestión empresarial.

Entrevistador 2.

Ok, Describe cuales son las situaciones que te causan más estrés en el trabajo

Agente.

Eee digamos en este caso por que como estoy o sea el cambio de campaña no manejo muy bien los aplicativos, porque se manejan diferentes entonces digamos uno le pregunta a una persona o está ocupada o cuando hay cola no tienen tiempo como para colaborarnos entonces eso genera estrés de que uno no le pueda colaborar al usuario o no le pueda brindar el servicio que ellos se merecen.

Entrevistador 2.

Y ¿Cómo afrontas esta situación?

Agente.

Ya en este caso ummmm tomaría la medida de preguntarle al supervisor

directamente que me guie y me colabore ya que los demás asesores pues no pueden por la cola o cuando pues hay tiempo y no hay tanta cola pues ellos nos colaboran.

Entrevistador 1.

¿Cómo te has sentido o no en ese caso ante una situación negativa en el trabajo eee como lo has manejado o has pensado de pronto en renunciar o abandonar el trabajo?

Agente.

Eee si en ocasiones si ummm porque hay personas que no se llevan bien con nosotros o pues con cada persona, entonces ellos generan que el ambiente de trabajo sea muy tenso, muy estresante, que uno no quiera volver o alguna situación o ya sea con un problema con algún supervisor uno dice no quiero volver o esto me cansa o si tal cosa entonces es más que todo eso.

Entrevistador 2.

Bueno ¿Cual creerías que es la principal causa de retiro en general aquí en el Call center?

Agente.

Eso se manejaría más por los horarios por el desorden que hay en el manejo de las mallas o que hay muchas personas que digamos cuando hay mucha cola eee no tú no puedes salir a “brake”, sales más tarde entonces eso ya es una tensión por que uno llega hay muchas personas que no llegan desayunadas uno 9 o 10 am ya tiene hambre y que no lo dejen salir, uno se estresa le da mal genio entonces ya eso es como una discordia que se arma directamente el todo el Call.

Entrevistador 2.

¿Cuáles son los horarios que se manejan actualmente en la empresa?

Agente.

Dependiendo de cada campaña en este caso para post se maneja de 6 am hasta las 9 pm y en salud oral se maneja de 7 de la mañana a 7 de la noche.

Entrevistador 1.

Bueno agente 3 en este caso entonces las respuestas que tú nos distes como decíamos en el consentimiento informado que te decíamos que esto va a quedar solo entre en este caso tu que eres la entrevistada y los psicólogos practicantes que somos los que estamos generando la entrevista, te agradecemos mucho por el tiempo y pues

estaremos dándote la retroalimentación correspondiente después de que se finalice el trabajo.

Agente.

De acuerdo muchísimas gracias.

Entrevista Semiestructurada Agente 4**Entrevistador.**

Buenas tardes mi nombre es Ana María Rodríguez soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia en el programa de psicología y estoy aportando para el trabajo de grado, vamos a comenzar con la entrevista en este momento tengo a (Agente 4), ella es agente de Call center y vamos a comenzar, bueno agente 4 ¿cómo es un día de trabajo tuyo?

Agente.

Pesado, movido muchas llamadas, clientes difíciles

Entrevistador.

Ok eee cuéntanos ¿Cómo ha sido tu historia laboral?

Agente.

Yo llevo aquí en la empresa ya maso menos 2 años como asesora de Call center, anterior a esta empresa trabaje en para una línea española atendiendo también por Call pero era más de ventas.

Entrevistador.

¿De ventas? Ok!! Eeeeeemmm. ¿Cuanto tiempo llevas trabajando en Call center?

Agente.

En promedio unos 4 años,

Entrevistador.

4 años. Ok!! ¿Cómo te vinculaste a esta empresa?

Agente.

Eee no me acerque a una temporal, una amiga me dio el comentario, me acerque a una temporal y ya me realizaron la entrevista y las pruebas.

Entrevistador.

Ok!! ¿Qué significa el trabajo para usted?

Agente.

¿Qué significa?

Entrevistador.

Si en general

Agente.

Es un apoyo económico, pues para mi familia y para los gastos que tengo no más.

Entrevistador.

Ok!! Eee bueno ¿Qué te gusta de esta experiencia laboral?

Agente.

Se aprende muchísimo he aprendido bastante de salud tengo mucho conocimiento en cuanto a producto, se conoce mucha gente, se aprende demasiado de servicio al cliente y de atención a los usuarios

Entrevistador.

Ok!! ¿Que no te gusta de esta experiencia laboral? Detállame un poco más.

Eeeel tipo de usuarios complicados que maneja como tal la línea, no todos los usuarios tienen de pronto la misma manera de tomar las cosas o la disponibilidad, entonces no todos están dispuestos a aceptar todo lo que uno diga.

Entrevistador.

De acuerdo, eee describe ¿Cómo es tu ambiente laboral ideal?

Agente.

¿Ideal? queee de pronto la estación de trabajo fuera un poquito más a climatizada por decirlo de alguna manera porque hace demasiado calor en el puesto de trabajo de resto no no tengo inconveniente

Entrevistador.

¿Cómo percibes tú a tú líder?

Agente.

Mi líder es una persona bastante sociable, exigente, ummm comprometida con su trabajo. No más.

Entrevistador.

Bueno y ¿Cómo es tu relación con él durante tu tiempo de trabajo?

Agente.

Bien no he tenido hasta el momento ningún inconveniente con el

Entrevistador.

¿Cómo se caracteriza esta relación?

Agente.

Eees una persona que siempre está abierta de pronto a los permisos o cualquier

cosa que uno le pueda preguntar, un apoyo

Entrevistador.

Ok!! Eeee ¿Cuándo se presenta algún conflicto durante en el trabajo como lo resuelves?

Agente.

Casi siempre hace alguna reunión y nos socializa de pronto la información o lo que no le gusto o algo en lo que no esté de acuerdo.

Entrevistador.

¿Cómo te gustaría que te motivaran en el trabajo?

Agente.

Ummm ¿Que nos motivaran? De pronto que hubiera mayor integración con el grupo porque cada uno está metido como en lo suyo y no no hay tiempo de socializar mucho.

Entrevistador.

¿Cómo crees que sería un buen líder?

Agente.

Un buen líder debe ser una persona que siempre este pendiente de su personal que esté dispuesto a defenderlo y de a jugársela toda por lo que el necesite.

Entrevistador.

Bien, eee ¿Cómo se siente usted comúnmente durante la jornada laboral?

Agente.

Ummm con demasiado trabajo, de pronto un nivel de estrés alto, pero en general bien.

Entrevistador.

¿Que genera ese estrés alto?

Agente.

Los usuarios (risa), los usuarios de pronto las exigencias, lo que uno sabe que debe entregar a tiempo. ¿Qué más?

Entrevistador.

En cuanto a los usuarios, ¿Qué características tienen estos usuarios?

Agente.

Son usuarios molestos que de pronto no encuentran la respuesta que desean en la línea y empiezan ya agredir u ofender como tal al asesor.

Entrevistador.

Ok!! Describe brevemente ¿Cuales son las situaciones causantes de estrés en el trabajo aparte de las personas que llaman?

Agente.

De pronto la disponibilidad de agenda, eee para las citas de los usuarios, ummm las llamadas consecutivas de usuarios que de pronto no consiguen lo que necesitan o de pronto que otros asesores asignen algún tipo de servicio mal y eso traiga consecuencias.

Entrevistador.

Ok!! Eee en algún momento ¿Usted ha tenido alguna dificultad en el trabajo?

Agente.

Noo. Hasta el momento no.

Entrevistador.

¿Cuandoo hay alguna dificultad o sea con las personas que llaman o con el líder, como afronta usted esta situación?

Agente.

Noo siempre se ha hablado se hace una reunión y se habla de pronto con lo que uno no está de acuerdo

Entrevistador.

Bueno eee en algún momento por causa de estas situaciones negativas, ¿Usted ha pensado en la posibilidad de abandonar el trabajo?

Agente.

Eee si de pronto por el nivel de estrés si buscar de pronto un trabajo más tranquilo que no tenga tantas exigencias o que no sea tan adherido de pronto a las agendas o nada que tenga que ver con atención, si no que ya solo dependa de mi

Entrevistador.

Ok!! Eeemm bueno, ¿Cuales son los motivos principales por los cuales usted se retiraría del actual trabajo?

Agente.

Ummm. De pronto por creer que ya cumplí el ciclo, cansancio de lo mismo por la rutina

Entrevistador.

¿Cual creería usted que es la principal causa de retiro de personal aquí en el Call center?

Agente.

Ummm los horarios, los turnos, el sueldo. No más.

Entrevistador.

¿Cómo son los horarios y los turnos?

Agente.

Pues así como hay personas que de pronto tiene horarios cortos hay personas que hacen un turno extenso por decir de 7 am a 6 pm y siempre es agotador estar todo el día acá.

Entrevistador.

Ok de acuerdo. Umm Listo agente 4, ee hemos terminado nuestra entrevista muchas gracias por la información aportada que tengas un buen día

Agente.

A ti gracias.

Entrevista Semiestructurada Agente 5**Entrevistador.**

Buenas tardes, mi nombre es Ana María Rodríguez, practicante de psicología de la universidad Piloto de Colombia. En trabajo de tesis vamos a realizar la entrevista, con una agente de col center. ¿El nombre de ella es?

Agente.

Agente 5.

Entrevistador.

Bueno, Agente 5 ¿Cuéntame cómo es un día de trabajo tuyo?

Entrevistador.

Pues es muy básico, me levanto a las cuatro (4:00 AM) de la mañana, para estar acá a las siete (7:00AM) de la mañana comenzar mi turno normal, que es conectarme a las siete (7:00 AM) en punto de la mañana, que comiencen a ingresar las llamadas, ya dependiendo del turno que tenga, ya salgo del trabajo y ya, me voy a estudiar después.

Entrevistador.

Ok, y como es el digamos que, ¿Cómo manejas durante el trabajo acá? ¿Cómo es el proceso acá?

Agente.

No pues de hecho, es muy cómo te digo es muy básico, es sentarme, a que me ingresen llamadas, contestar la, el motivo de la llamada del usuario ya luego, ya pues en la mañana, he dependiendo el espacio de break el espacio de almuerzo, en la tarde regresamos hacemos el mismo proceso y ya en horario de salida.

Entrevistador.

Ok, mm bueno perfecto ¿Cuéntame cómo ha sido tu historia laboral?

Agente.

Bueno, yo comencé a estudiar, a trabajar cuando estaba estudiando en el colegio, empecé como mensajera, luego trabaje durante cuatro (4) o cinco (5) más o menos, en una oficina de diseño gráfico y ya acá llevo más o menos ya voy para tres (3) años de col center.

Entrevistador.

Aquí en el Call center llevas, tres años ok, ¿cómo se vinculó usted a esta empresa?

Agente.

Yo me vincule por, bueno primero me entere de la empresa por una amiga de mi tía, ella me dijo que trajera la hoja de vida acá, pues la línea es de salud, entonces yo tengo estudio en cuanto a eso, entonces ya me hicieron la entrevista, ingrese y ya desde ese tiempo estoy acá.

Entrevistador.

Ok, bueno ¿En general que significa para ti el trabajo, ósea trabajar que significa?

Agente.

He, para mí significa progreso, estabilidad económica y experiencia en todo, tanto como persona, y me llena tanto como persona porque uno se aprende a relacionar con las personas como tal, intrapersonal mente se maneja lo que son conocimientos en cuanto a muchas áreas, entonces eso es lo bueno eso.

Entrevistador.

Ok, bueno ¿Qué es lo que te gusta de esta experiencia laboral?

Agente.

El aprendizaje, y que uno tiene manera como de ascender entonces eso es lo que yo busco, siempre estoy idealizada hacia eso.

Entrevistador.

Ok, bueno ¿Describeme que es lo que no te gusta de la experiencia?

Agente.

Contestar llamadas, atender los usuarios, porque ya primero se vuelve muy monótono entonces tú ya sabes, igualmente las respuestas se vuelven monótonas, entonces ya sabes qué tipo de usuarios manejas entonces ya digamos tratar con un usuario complicado es hartó tener que aguantar que el usuario bueno sea grosero que sea intenso que sea cansón, ese tipo de cosas entonces la parte de la contestada si es lo más duro.

Entrevistador.

¿Qué te genera eso, que me estas comentando?

Agente.

Pues malestar, no pues no siempre, hay veces que llego de buen genio y como que contesto pues no porque conteste generalmente mal, pero digamos hay veces que si me

agrada y atiendo de la mejor manera posible mientras que cuando no me agrada hago lo básico, asea yo sé que tengo que prestar un buen servicio, tengo que agendar el servicio que requiere y ya se vuelve básico. Entonces no entro como hacer tan cómo tan amiga del usuario, entonces sí, se vuelve como usuario asesor y ya.

Entrevistador.

Ok, bueno. ¿Cómo es el ambiente laboral ideal para ti?

Agente.

Ideal, bueno las condiciones priman muchísimo que tu tengas las herramientas que necesitas eso es para mí, eso es lo ideal, porque tu tengas buenas herramientas para que puedas desempeñar bien tu gestión. Y también la como el compañerismo eso también contar de la mano de un buen jefe eso es bueno un jefe aparte que tu jefe sea tu amigo el cual tú le puedas comentar ciertas cosas que te comprenda en ciertas ocasiones, eso es bueno y ya.

Entrevistador.

Bueno, ¿Cómo percibes tú a tu líder?

Agente.

¿A mi líder actual? Bueno me gusta, he ya con él, el que estamos trabajando ahorita, ya con el anteriormente ya habíamos trabajado, yo tengo muy buena relación con él, él es lo que te decía anteriormente, del hecho de contar uno con un jefe que sea más que tu jefe un amigo, es muy bueno y él se presta para eso, no olvidando que en la parte laboral es tu jefe tu eres su colaboradora pero no, si tú ósea me gusta mucho trabajar con el porque nos entendemos cuanto al trabajo, él es muy comprensivo, he cuando tiene que ser rígido lo es, entonces eso es lo que me gusta.

Entrevistador.

Ok, bueno, ¿Cuándo usted presenta algún conflicto en el trabajo como lo soluciona?

Agente.

Bueno, pues realmente yo no he tenido muchos conflictos acá porque, pero pues hay veces que digamos uno tiene cierta, cierto cierta roce con los compañeros, entonces hay a momentos que esperar, nunca he sido grosera con ninguno, yo soy muy clara en mis cosas, entonces si a mí no me gusta algo se lo digo de la mejor manera ya es

dependiendo de la otra persona como lo quiera tomar, pero generalmente siempre es hablando.

Entrevistador.

Ok, ¿Cómo te gustaría que te motivaran en el trabajo para cumplir las metas propuestas?

Agente.

Económicamente, y si la, creo que, el digamos para la gestión que nosotros realizamos el sueldo no es ideal entonces creo que esa es una de las razones por la cual uno se desmotiva más.

Entrevistador.

Bueno, ¿Cómo crees tú que es un líder o un buen líder?

Agente.

¿Un buen líder? He, comprometido, en este caso con su campaña que este pendiente de las necesidades de sus colaboradores como de los indicadores, de que la campaña sea la mejor, que tenga voz de liderazgo, porque una cosa es decir es mi líder porque es mi jefe pero no tiene como esa fuerza de serlo para mi es eso.

Entrevistador.

Bueno, ¿Durante tu jornada laboral como te sientes?

Agente.

Cansada, no es más como por la rutina que llevo es como más el cansancio, hay veces que como te decía anteriormente hay veces uno llega de una actitud de una energía súper chévere como hay veces que uno llega como que, ha, lo mismo de siempre como que contestar colgar contestar colgar vallase a break vuelva y conteste vallase y almuerce y vuelva y conteste entonces eso es lo que digamos que le baja la moral a uno y el estado anímico.

Entrevistador.

Bueno, ¿Cuáles son las situaciones que causan estrés durante el trabajo?

Agente.

Digamos, los usuarios cuando son muy complicados, cuando desde el principio son groseros, son indecisos, a mi generalmente me genera molestia eso, que no sepan ni

si quieren a que llaman, a mí eso me afecta el genio realmente que me llamen ni siquiera saben a qué llaman, que no sean específicos.

Entrevistador.

Ok, ¿Cómo afrontas tú esta situación?

Agente.

No, pues, a uno que le queda, ser tolerante, paciente y tratar de hacerle preguntas para saber qué es lo que quiere.

Entrevistador.

Ok, bueno, ¿Ante una situación negativa que tengas durante el trabajo, de talla sentimientos precepciones que ha pasado en este momento, o si has pensado en algún momento en abandonar en empleo?

Agente.

Si claro, en muchas ocasiones por decir yo llevo ya dos años y medio en la compañía conozco mucho sobre la campaña, considero que tengo actitudes para desempeñar otros cargos. Que se han presentado oportunidades de presentarme las cuales me he presentado y como que no es suficiente y digamos que veo, que pasa más el amigo de jefe el amigo del jefe de los jefes, eso me genera molestia mucha.

Entrevistador.

Ok, bueno ¿Cuál crees tú es la principal causa por la cual la gente se retira de trabajar en la empresa?

Agente.

Bueno la empresa, como tal, me parece que ósea ellos no valoran el talento humano que tienen ellos ven tus errores pero no ven lo bueno que tú tienes, entonces yo creo que es eso, también por decir el sueldo, el sueldo también lo desmotiva mucho a uno, lo que decía anteriormente igual para el cargo que uno desempeña para la gestión que uno está haciendo el sueldo no lo amerita entonces eso, digamos el hecho de que en otras campañas cuenten con jefes que son estrictamente laborales que por decir hay agentes que se le enferman un hijo, a mí no me interesa que su hijo se le enferme, si usted no vino a trabajar yo le descuento el día, si no le sirve hay esta la puerta entonces a eso me refiero que no valoran el talento humano tanto como los coordinadores o los supervisores en este caso como la parte administrativa que maneja actualmente.

Entrevistador.

De acuerdo, bueno, entonces muchísimas gracias no sería más hasta el momento que estés muy bien.

Agente.

No gracias a ti, y espero que le sirva mucho.

Apéndice E

Relación Y Análisis De Categorías

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
Estrés	Respuesta adaptativa a experiencia subjetiva de una persona, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, consecuencia de la percepción de demandas excesivas o amenazas difíciles de controlar que pueden tener consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores.	Estrés laboral	Agente 1	<p>“Un día bastante pesado en cuanto hay la cola de llamadas, en cuanto a hay pesadez que se siente en el ambiente del Call cuando la campaña no cumple sus requisitos queee el jefe directo de mi jefe lo está presionando y pues se siente el estrés pero se trata de llevarlo”.</p> <p>“El estrés que le transmiten a uno en el momento en que no se sienten satisfechos del cómo va la línea, igual todos los días no son iguales hay el día en que no se cumple y hay el día en que se cumple entonces en eso me refiero”.</p>	Para este sujeto la tensión que produce el estrés, se genera a causa de la presión que se impone desde los jefes hasta llegar a la fase de agotamiento la cual según (Melgosa 1999), disminuye las capacidades de respuesta que tiene el empleado afectando notablemente su salud y deteriorando su calidad de vida.

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
Estrés			Agente 2	<p>“Ee bueno normalmente es un día empezando semana es un día un poco estresante pues por ee mucho trabajo ya a mediados de semana se va relajando pero ya es un día son es un trabajo agradable, por la compañía, el jefe, el ambiente es agradable”</p> <p>“De pronto cuando los usuarios llaman ofuscados de mal genio y se desquitan con uno en ese momento se estresa uno “</p> <p>“ No teniendo un buen manejo de servicio al cliente y tratando de relajarse pensar en otras cosas, pensar que ellos no tienen la culpa de actuar como actúan “</p>	<p>Para este sujeto es importante el manejo de las emociones, tener un control sobre estas le permite ponerse en los zapatos de los usuarios y manejar el estrés que le generan las situaciones donde estos se ponen de mal genio ya que se encuentra expuesto a la percepción del mismo, la exposición a el estímulo aversivo que se le presenta le permite adaptarse a la situación por lo cual los primeros días de la semana le parecen más estresantes que los de final de semana, Según Melgosa (1999) y como se menciona en otras interpretaciones, el estrés pasa por tres etapas: fase de Alarma, fase de</p>

ENTREVISTADO R: “bueno describe cuales serias los motivos por los cuales tu tomarías la decisión de abandonar este trabajo” AGENTE: “bueno de pronto cuando yaaa se torne demasiado estresante o ya se falte el respeto con compañeros que ya te de pereza llegar al trabajo así “	resistencia, fase de agotamiento, la fase de alarma constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresor, la cual es seguida por la fase de resistencia; cuando la presencia del estrés supera la primera, una vez percibida la situación que genera estrés, los sujetos pueden enfrentarla y resolverla satisfactoriamente y el estrés no llega a concretarse por lo cual este sujeto logra entrar en dicha fase y manejar la situación.
--	--

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
Estrés			Agente 3	<p>“Digamos en este caso por que como estoy o sea el cambio de campaña no manejo muy bien los aplicativos, porque se manejan diferentes entonces digamos uno le pregunta a una persona o está ocupada o cuando hay cola no tienen tiempo como para colaborarnos entonces eso genera estrés de que uno no le pueda colaborar al usuario o no le pueda brindar el servicio que ellos se merecen”.</p>	<p>Para este sujeto el estrés laboral se debe a la falta de conocimiento acerca del aplicativo que maneja, cuando no adquiere el conocimiento necesario o el manejo a profundidad de un determinado tema que es necesario para el cumplimiento de su labor y por el cual se va a exponer a la percepción que tendrá el usuario sobre el servicio que está prestando.</p>

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
Estrés			Agente 4	<p>“El tipo de usuarios complicados que maneja como tal la línea, no todos los usuarios tienen de pronto la misma manera de tomar las cosas o la disponibilidad, entonces no todos están dispuestos a aceptar todo lo que uno diga”.</p> <p>“Con demasiado trabajo, de pronto un nivel de estrés alto, pero en general bien”.</p> <p>“La disponibilidad de agenda, eee para las citas de los usuarios, ummm las llamadas consecutivas de usuarios que de pronto no consiguen lo que necesitan o de pronto que otros asesores asignen algún tipo de servicio mal y eso traiga consecuencias”</p>	<p>Para este sujeto el estrés laboral es causado por el trato que recibe por parte de los clientes de las campañas del Call center, los complicados usuarios o clientes es un motivo por el cual las personas tienden a primero desertar de la labor a causa de baja autoestima laboral.</p> <p>Para este sujeto el servicio que ha brindado otro agente es también un motivo de estrés, debido a que el usuario genera una actitud aversiva dependiendo del servicio que se hubiese generado en el pasado.</p>

“Digamos, los usuarios cuando son muy complicados, cuando desde el principio son groseros, son indecisos, a mi generalmente me genera molestia eso, que no sepan ni si quieren a que llaman, a mí eso me afecta el genio realmente que me llamen ni siquiera saben a qué llaman, que no sean específicos.”

Par este sujeto el nivel de tolerancia por la labor que está realizando es bajo por lo cual maneja un alto nivel de estrés por el volumen de llamadas que recibe al día.

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
Liderazgo	Proceso de influencia social que promueve conductas en pro del alcance de objetivos.	Concepto	Agente 1	“Un líder para mí es una persona que primero de todo conoce cada uno de sus asesores, en segundo lugar que los sabe guiar y sabe mantener un grupo uniforme todos unidos y todos somos el uno por uno, ese es un líder para mí.	Para este sujeto es importante que un líder conozca las personas que está liderando, y reconozca que es quien está guiando el camino para el cumplimiento de objetivos trabajando en equipo en pro del cumplimiento de metas en conjunto
			Agente 3	“Líder eee digamos la persona que siempre esta hay como oye te colaboro en algo vas bien o digamos cuando uno está de nuevo que le colaboren a uno bastante que uno se va a entender pues, o sea ellos nos colaboran mucho uno mira como las personalidades de la persona ya uno se va guiando en eso.	La agente percibe un líder como la persona que conoce y direcciona su grupo de trabajo, en donde no importa el desempeño individual, si no el que el grupo finalmente maneje.

Liderazgo	Agente 4	“Un buen líder debe ser una persona que siempre este pendiente de su personal que esté dispuesto a defenderlo y de a jugársela toda por lo que el necesite”.	Para este sujeto el líder es esa figura que sobre sale en representación de un grupo y lo hace en profundidad de sus intenciones, como característica de su personalidad.
Líder Ideal	Agente 3	“Un buen líder sería una persona que nos conociera a cada uno o sea su partecita buena, su partecita mala, en que no que se hable con todos en que no generen como esa discordia, como los grupitos aparte, sino una persona que sea muy como diría como muy centrada, como muy equitativa”.	Para este sujeto la característica del líder ideal es el conocimiento de su equipo de trabajo y el desenvolvimiento adecuado en este contexto y sobre todo siendo muy imparcial en la toma de decisiones permitiéndole equidad.
Liderazgo en su supervisor	Agente 2	“Si es una persona que respeta que entiende cuando uno necesita de pronto hacer alguna diligencia y es una persona que se deja hablar” “bien bien ee si el siempre que uno necesita	Para este sujeto su líder es una persona que sabe escuchar y que se relaciona con las personas que tiene a cargo, es una persona abierta a las necesidades de los agentes lo cual le permite generar confianza.

 Liderazgo

algo habla con el directamente te escucha te ayuda en lo que más pueda”

Agente 3	“Pues en el momento no lo he como detallado mucho porque hace poco me cambie de campaña entonces no tengo conocimiento bien de cada persona como es entonces no sabría decirte.	Para este sujeto no se ha obtenido una percepción de su jefe inmediato, ya que es nueva en la campaña y los jefes que dan direccionamiento son otros diferentes a los que tenía anteriormente.
----------	---	--

Agente 4	“Mi líder es una persona bastante sociable, exigente, ummm comprometida con su trabajo. No más”.	Para este sujeto su líder es una persona en la que se tiene confianza ya que posee el conocimiento adecuado del trabajo, además tiene habilidades en la interacción con sus subalternos y al mismo tiempo impone su exigencia frente a los requerimientos que requiere la labor desempeñada.
----------	--	--

Estrés	Tipo de usuarios	Agente 5	“Son usuarios molestos que de pronto no encuentran la respuesta que desean en la línea y empiezan ya agredir u ofender como tal al asesor.	Para este sujeto la actitud que manifiestan algunos es irrespetuosa o inadecuada, teniendo en cuenta que en la mayoría de casos el agente como persona no tiene culpa en el resultado de la solicitud de su producto o servicio, el usuario desquitando su rabia lanzando insultos que atentan principalmente con el autoestima el agente.
--------	------------------	----------	--	--

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
Rotación Laboral	Ingreso y egreso de personas en la organización.	Percepción del retiro del personal	Agente 1	“La falta de apoyo, la falta de mas eee como explicaría la falta de más tiempo, o sea sí que uno necesita trabajar pero necesita también otras prioridades hay gente que estudia, hay gente que tiene hijos, que tienen otros trabajos, tener más posibilidades de tiempo”.	Para este sujeto el retiro de personal puede darse debido a que la empresa no permite espacios en los que sus empleados tengan la oportunidad de generar adecuadamente y ampliamente relaciones sociales o de esparcimiento individual, en las que su mente este enfocada en otras tareas, que permitan que la persona se relaje y tenga la posibilidad de dar calma al estrés laboral que maneja durante los extensos horarios laborales a los que son expuestos.
			Agente 2	“Buenos de pronto también es la monotonía porque estas todo el tiempo sentado frente a un computador escuchando muchas llamadas, de pronto la monotonía la rutina”	Para este sujeto la rotación de personal puede verse influenciada por la rutina de las labores que desempeña un agente en un call center ya que repetir una misma tarea o actividad muchas veces no le permite explotar diversas competencias.

Rotación Laboral	<p>Agente 3</p> <p>“Por los horarios por el desorden que hay en el manejo de las mallas o que hay muchas personas que digamos cuando hay mucha cola eee no tú no puedes salir a “brake”, sales más tarde entonces eso ya es una tensión por que uno llega hay muchas personas que no llegan desayunadas uno 9 o 10 am ya tiene hambre y que no lo dejen salir, uno se estresa le da mal genio entonces ya eso es como una discordia que se arma directamente el todo el Call”.</p>	<p>Para este sujeto la empresa no tiene respeto por los espacios a los que ellos tienen derechos como trabajadores de su hora de salida o descanso durante las horas de trabajo. “La estabilidad de una empresa está en manos de su Recurso Humano, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr resultados satisfactorios para la persona y para la organización”. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009; pág. 51)</p>
	<p>Agente 4</p> <p>“Los horarios, los turnos, el sueldo”.</p>	<p>Para este sujeto es indispensable la interacción en el entorno social de una persona para su desarrollo personal, que en este caso se ve opacada cuando se refieren “los turnos” “los horarios” y que el sueldo no justifica ese esfuerzo que como empleados se aporta a la empresa. Como según refiere (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009) “La estabilidad de una empresa está en manos de su recurso humano, de sus conocimientos, de sus</p>

Rotación
Laboral

habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr resultados satisfactorios para la persona y para la organización”.

Agente 5

“Bueno la empresa, como tal, me parece que ósea ellos no valoran el talento humano que tienen ellos ven tus errores pero no ven lo bueno que tú tienes, entonces yo creo que es eso, también por decir el sueldo, el sueldo también lo desmotiva mucho a uno, lo que decía anteriormente igual para el cargo que uno desempeña para la gestión que uno está haciendo el sueldo no lo amerita entonces eso, digamos el hecho de que en otras campañas cuenten con jefes que son estrictamente laborales que por decir hay agentes que se le enferman un hijo, a mí no me interesa que su hijo se le enferme, si usted no vino a trabajar yo le descuento el día, si no le sirve hay esta la puerta entonces a eso me refiero que no valoran el talento humano tanto como los coordinadores o los supervisores en

Parra este sujeto eel personal de la compañía no cuenta con el suficiente apoyo para realizar cada una de las actividades que se realizan.

Rotación Laboral	este caso como la parte administrativa que maneja actualmente”
Clima laboral	<p>Agente 1 “El ambiente laboral ideal es más tranquilidad y menos estrés”.</p> <p>Para este sujeto el empleado genera una necesidad absoluta de reducir los niveles de estrés que se generan en su contexto laboral, para mejorar su calidad de vida.</p>
	<p>Agente 2 “Bueno ambiente laboral ideal que noo pues no trabajar bajo presión y en un ambiente agradable de compañía que si de pronto necesitas un llamado de atención que te lo sepan hacer y ya con respeto más que todo” “ ee bueno normalmente es un día empezando semana es un día un poco estresante pues por ee mucho trabajo ya a mediados de semana se va relajando pero ya es un día son es un trabajo agradable, por la compañía, el jefe, el ambiente es agradable “</p> <p>Para este sujeto las buenas relaciones interpersonales superan las situaciones que generan estrés, el sujeto refiere tener una buena comunicación y respeto con sus compañeros lo cual le da un estado de confort que le brinda bienestar y le genera estabilidad lo cual le permite generar una negación</p>

Rotación Laboral	Agente 3	<p>“El ambiente laboral ya si se maneja un ambiente, pues relajado dependiendo de cómo este como sea el día se maneja relajado y también manejan actividades, hacen actividades de bienestar, recreativas como para uno dispersarse de siempre lo cotidiano que se hace”.</p>	<p>Este sujeto muestra adecuadas estrategias de afrontamiento a las situaciones negativas que afronta en el contexto laboral, se evidencia tolerancia ante hechos que generan estrés y se siente satisfecha de las diferentes actividades que realiza la empresa, con el fin de minimizar momentos donde incrementa el estrés laboral.</p>
<hr/>			
	Agente 4	<p>“Pesado, movido muchas llamadas, clientes difíciles”.</p>	<p>Para este sujeto la necesidad de requerir otros espacios con el manejo de otras actividades que permitan un aire en el contexto y disminuyan los niveles de estrés que día a día se encuentran durante el transcurso de su labor.</p>

Rotación Laboral	Motivación	Agente 1	<p>“Es un día pues que empiezo con la mentalidad de que este trabajo es el que me ayuda a sostener a mi hija, tengo una hija de 2 años y es el que me ayuda a sostener a mi hija y pues también a mi hacerme crecer como persona”. “Me gusta la posibilidad de tener bastante conocimiento sea de cuando entre con citas médicas porque es una alta gama de información con la que entras y pues también la de salud oral que es otra información totalmente diferente. Trato de mantener la calma y seguir mi meta, mi meta es trabajar y darle un bienestar a mi hija”.</p>	<p>Para este sujeto cuando se tiene una motivación, se tiene una razón por la cual se actúa en pro de su beneficio, esta figura de motivación representa ser su hija pequeña de dos años, quien por parte del vínculo entre madre e hijo representa ser indispensable para su bienestar. Así mismo, se concreta una motivación bidireccional, ya que por un lado la agente se beneficia del aprendizaje obtenido y de la manutención de su hija, pero por otra parte, la empresa genera resultados, tanto en índices económicos como en riesgo psicosocial.</p>
		Agente 2	<p>“eee bueno puede ser por medio de actividades aa manejábamos unas actividades del que mejor conocimiento tuviera del producto le daban unos premios o en bonificaciones podría ser”.</p>	<p>Para este sujeto el reconocimiento con compensación al aprendizaje individual crea un impacto importante ya que hace que se sienta motivado. “La estabilidad de una empresa está en manos de su recurso humano, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr</p>

Rotación
Laboral

resultados satisfactorios para la persona y para la organización”. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009; pág. 51)

Agente 3

“Bueno pues porque en este caso tengo que pues sustentarme y por el estudio también por pagar las cuotas del estudio”.
“manejo y el conocimiento que tenemos en la salud y también porque nos hace enriquecer en cuanto a formatos y aplicativos entonces es muy muy enriquecedor”.

Para este sujeto el tema de la motivación está directamente relacionado con sus intereses personales y de crecimiento profesional para poder finalizar una carrera profesional.

Agente 4

“Ummm Que nos motivaran? De pronto que hubiera mayor integración con el grupo porque cada uno está metido como en lo suyo y no hay tiempo de socializar mucho”.

Para esta sujeto el hecho de socializar y comenzar por establecer ciertas relaciones sociales es un aspecto que sería de gran ayuda para su bienestar personal en la interacción con los demás y por otro lado el resultado de su trabajo en la organización.

Rotación Laboral	Desmotivación	Agente 2	<p>“Lo que no me gusta de pronto a veces eee el horario extenso del trabajo de pronto cuando es jornada larga de 7 de la mañana a 6 de la tarde así”</p> <p>“bueno de pronto cuando yaaa se torne demasiado estresante o ya se falte el respeto con compañeros que ya te de pereza llegar al trabajo así”</p> <p>“Que ya empiecen como a presionarlo a uno, si no hace lo que yo digo si no agiliza las llamadas ee llamados de atención memorandos así sería estresante trabajar así”</p>	<p>Para este sujeto las exigencias del medio como los turnos extensos, el clima laboral y la presión por jefes generan desmotivación, ganas de abandonar la actividad ya que representan amenazas difíciles para su bienestar.</p>
		Agente 5	<p>“Económicamente, y si la, creo que, el digamos para la gestión que nosotros realizamos el sueldo no es ideal entonces creo que esa es una de las razones por la cual uno se desmotiva más. Contestar llamadas, atender los usuarios, porque ya primero se vuelve muy monótono entonces tú ya sabes, igualmente las respuestas se vuelven monótonas, entonces ya sabes qué tipo de usuarios manejas entonces ya digamos tratar con un usuario complicado es hartó tener que aguantar que el usuario bueno</p>	<p>Este sujeto siente desmotivación en su trabajo, siente que la remuneración que está recibiendo no se justifica con la labor que desempeña, de igual manera no tiene motivación laboral para su trabajo las condiciones no son las más adecuadas.</p>

Rotación
Laboral

sea grosero que sea intenso que sea cansón, ese tipo de cosas entonces la parte de la contestada si es lo más duro.”
“Pues malestar, no pues no siempre, hay veces que llego de buen genio y como que contesto pues no porque conteste generalmente mal, pero digamos hay veces que si me agrada y atiengo de la mejor manera posible mientras que cuando no me agrada hago lo básico, asea yo sé que tengo que prestar un buen servicio, tengo que agendar el servicio que requiere y ya se vuelve básico. Entonces no entro como hacer tan cómo tan amiga del usuario, entonces sí, se vuelve como usuario asesor y ya.”

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
	<p>Respuesta adaptativa a experiencia subjetiva de una persona, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, consecuencia de la percepción de demandas excesivas o amenazas difíciles de controlar que pueden tener consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores.</p>		Supervisor 2	<p>“Mmm digamos que no tanto de la compañía pero si del compromiso que uno mismo adquiere con uno mismo y con el cumplimiento de sus metas, creo que se genera un nivel de estrés ee pequeño pero pues se genera e finalizando el mes por que estamos cerrando indicadores y estamos tratando deee revisar si finalmente estamos o no cumpliendo las metas que habíamos propuesto para el mes, o sea eso puede ser uno de los factores que puede generar estrés pero pues es relativamente normal a cualquier empresa, que te planteas un objetivo quieres llegar a alcanzarlo y si te das cuenta que no lo estas cumpliendo pues es apenas normal que he trates de colocar todo de ti para para alcanzar lo que te estrese por decirlo de alguna forma para poder llegar a cumplirlo, ese es uno de los factores mmm creo que no hay otro que pueda llegar a señalar, entonces digo que dejo la respuesta con un solo factor que me generaría estrés.”</p>	<p>Para este sujeto la no autorrealización genera estrés ya que el cumplimiento de metas es un compromiso que se genera consigo mismo, el planteamiento de los objetivos genera presión ya que el no cumplimiento de los mismos puede llegar a generar una pequeña frustración en su trabajo.</p>

Supervisor 3	“El nivel de estrés es diario por ello debemos estar atentos a lo que los agentes nos indican para que puedan descargar todo ese estrés”	Para este sujeto el nivel de estrés se manifiesta por diversos factores identificados en el ambiente laboral. El supervisor manifiesta que cada uno de ellos descargue sus diversas situaciones presentadas en el ámbito laboral que generen un nivel de inestabilidad emocional que le genere indisposición y estrés en el ámbito laboral.
Supervisor 5	“Acá se manejan unos indicadores uno de los más importantes es como el ausentismo y tengo ee las niñas se embarazan entonces las niñas piden mucho permiso para sus citas médicas y llegan a un momento que no vuelven a trabajar porque tiene un embarazo de alto riesgo entonces se incapacitan tengo 5 4 personas incapacitadas entonces eso me afecta el ese indicador” “Los indicadores de cumplimiento tenemos indicadores y por eso según si perdemos el indicador n nuestra variable se ve afectada y la variable del del asesor”	Para este sujeto el no cumplimiento de metas propuestas genera estrés, más aun cuando el cumplimiento de estas mismas tiene inmerso un trabajo en equipo del cual debe tener control, el planteamiento de los objetivos genera presión ya que el no cumplimiento de los mismos puede llegar a generar una pequeña frustración en su trabajo.

Tipo de usuarios	de	Supervisor 1	“No hay complicaciones porque la línea no maneja solicitudes si no beneficios “	Para este sujeto la línea maneja beneficios para los usuarios por ello; se maneja un contexto diferente debido a que la percepción del servicio en los usuarios es buena por lo cual manifiestan agradecimiento.
		Supervisor 3	“Conflictivos por la falta de disponibilidad de citas “	Para este sujeto la falta de disponibilidad de agenda de citas genera que los usuarios se indispongan y se molestan lo cual abre campo a conflictos.

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
	Proceso de influencia social que promueve conductas en pro del alcance de objetivos.		Supervisor 3	“El líder es aquel que escucha y piensa en sus trabajadores.”	Para este sujeto el líder se caracteriza por el acompañamiento constante a los agentes estando pendiente de las principales necesidades de los mismos.
			Supervisor 4	“Un líder debe ser proactivo, debe ser dedicado, comprensivo, en algunas ocasiones flexible y en otras no, en otras debe ser correctivo.”	Para este sujeto el líder es una persona proactiva, la cual muestra compromiso con su equipo de trabajo.
		Liderazgo en supervisor	Supervisor 1	“Cuando tengo un problema recurro a él para que lo solucione”	El sujeto manifiesta que el líder es quien toma decisiones en cuanto a conflictos, hace referencia a resolver los conflictos con el líder como puente principal.
			Supervisor 3	“Cuando me dirijo a mi jefe es cuando necesito que se encargue de un caso que no puedo tratar yo”	El sujeto manifiesta que hay contacto con la figura de autoridad cuando se necesita tomar una decisión que no se resolvió entre ambas partes; por ello acuden al estado de poder.

Categoría	Texto	Subcategoría	Agente	Cita	Análisis
		Percepción del retiro del personal	Supervisor 3	“La rotación es bastante por el nivel de estrés en el trabajo”	El sujeto manifiesta que la rotación es inducida por el estrés generado en el nivel laboral.
		Clima laboral	Supervisor 1	“El clima es bueno me llevo bien con ellos.”	El sujeto manifiesta que el clima laboral es como con llevarse bien con los agentes y tener buena comunicación”
			Supervisor 2	“Mi grupo de trabajo que le puedo aportar, un excelente clima laboral eee, le puedo generar compromiso con relación a la empresa y si le genero compromiso con relación a la empresa le genero también estabilidad laboral y eso va a acompañado de ee del buen clima laboral genera fidelización y pues eso les permitiría a ellos mismos alcanzar las metas que tiene propuestas porque con estabilidad laboral es más fácil que logremos los objetivos que tenemos planteados.” “que necesitan nuestros empleados para mejorar el ambiente en el que	El sujeto manifiesta que el clima laboral es importante para el desempeño de los agentes que tiene a cargo, la estabilidad laboral que él pueda dar a percibir a sus agentes hace que se genere un mejor clima laboral, recordando que , “La estabilidad de una empresa está en manos de su recurso humano, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, e indiscutiblemente de la motivación necesaria para lograr resultados satisfactorios para la persona y para la organización”. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009; pág. 51).

		se desempeñan, yo creo que se podrían adecuar de una manera mucho más óptima las instalaciones que se poseen que se tienen en la actualidad digamos que a la compañía creo que le podría hacer falta un espacio verde que eso genera relajación en las personas en los espacios de ocho que tienen, break, almuerzo por decir algo, eso me parecería que sería algo que podríamos aportarle”	El cumplimiento de los objetivos para este sujeto es una meta en común, lo cual puede generar un trabajo en equipo en donde todos están encaminados al mismo fin.
	Supervisor 3	“El clima es adecuado en el área ya que quiero que me vean como un amigo y no como un jefe.”	El sujeto manifiesta que el clima laboral se define con relación en el trato del supervisor y agente; ya que es la principal información brindada, manifiestan que el entorno es ameno por la confianza y la seguridad que brinda su jefe inmediato, ya que escucha sus necesidades o limitaciones laborales y personales.
Motivación	Supervisor 1	“Se realiza actividades los viernes para evitar la monotonía”	El sujeto manifiesta que la empresa realiza actividades para la relajación de los agentes y generar un cambio en sus labores diarias.

Supervisor 2	“Hay muchas formas que podemos utilizar para motivar a nuestros equipos de trabajo, sin embargo en el hoy eee trato de ser condescendiente con relación a los permisos que están solicitando, trato de motivarlos con ee premios, esos premios pueden ser ee con horas que se les dé desde la compañía, con reconocimientos públicos y demás eso me parece realizándoles de manera constante felicitación con relación a lo que están haciendo.”	El sujeto manifiesta que es importante el reconocimiento positivo al cumplimiento de metas y objetivos trazados.
Supervisor 3	“Se realizan actividades diarias como actividades de mejoramiento de clima laboral”	El sujeto manifiesta que en la empresa realizan actividades para generar distracción y dejar las labores diarias en determinados espacios. Para que en estas actividades se olviden de la carga laboral y puedan tener un respiro en su labor.
Supervisor 4	“Con actividades lúdicas, con metas y con proyecciones.”	El sujeto manifiesta que es necesario tener pautas de motivación para sus trabajadores.

Supervisor 5	<p>“Ee yo todos los meses creo PDA eee mmm básicamente como de motivación es decir como de actitud de positivismo más que todo para que ellas vengan a la jornada con buena actitud y atiendan las llamadas yyy acá en el call se manejan las quejas con los usuarios entonces que ese indicador baje por la actitud que tengan buena actitud”</p>	<p>El sujeto manifiesta que es importante generar estrategias que permitan tener a su equipo motivado, todo esto influenciado por la consecución de objetivos y metas propuestas, la motivación para este sujeto es un puente para lograr alto grado de responsabilidad y compromiso en las personas que tiene a cargo.</p>	
Desmotivación	Supervisor 5	<p>“Falencia mm los turno de trabajo en estos momentos tiene turnos muy largos entonces ellos se incapacitan por no venir a trabajar”</p>	<p>El sujeto hace referencia a la prolongación de las jornadas laborales que sobrepasar los recursos de cada uno de los trabajadores como aspecto de desmotivación lo cual provoca estímulos aversivos a los agentes que quieren hacerle frente a las diversas situaciones que puedan presentarse buscando estrategias de solución incapacitándose para no asistir a trabajar</p>

Categorías emergentes	Agente	Cita	Análisis
Conocimientos adquiridos	Agente 1	“Me gusta la posibilidad de tener bastante conocimiento sea de cuando entre con citas médicas porque es una alta gama de información con la que entras y pues también la de salud oral que es otra información totalmente diferente”.	El sujeto manifiesta que se siente orgullosa de los conocimientos que ha adquirido en el transcurso de su experiencia laboral en la empresa.
	Agente 3	“En cuanto al manejo y el conocimiento que tenemos en la salud y también porque nos hace enriquecer en cuanto a formatos y aplicativos entonces es muy muy enriquecedor”.	El sujeto manifiesta que el conocimiento adquirido significa una motivación a la continuación de su labor, pues es satisfactorio para el conjunto de conocimientos ya adquiridos previamente.
	Agente 4	“Se aprende muchísimo he aprendido bastante de salud tengo mucho conocimiento en cuanto a producto, se conoce mucha gente, se aprende demasiado de servicio al cliente y de atención a los usuarios”.	El sujeto manifiesta que adquiere conocimientos en el campo laboral, que asume con satisfacción del desempeño de su labor en atención al usuario.

Experiencia laboral	Agente 1	<p>“En ámbito de call center llevo 4 años exactamente y pues en otros ámbitos porque yo estude psicología y pedagogía infantil pero me dedique más que todo en jardines”.</p>	<p>Este sujeto hace referencia a una amplia experiencia previa en Call center, sin embargo intenta vincularse y llevar una carrera profesional en sentido de la psicología y el manejo en jardines, pero aun así logra ubicarse y formar una línea enfocada a la experiencia en Call center, omitiendo por completo la práctica de los estudios de su profesión.</p>
	Agente 2	<p>“ si ya había trabajado en call center en dos ocasiones en dos empresas también haciendo de servicio al cliente “ “siempre ha sido en empresas de salud primero fue con famisanar Colsubsidio, luego con salud total”</p>	<p>Este sujeto hace referencia a experiencia en servicio al cliente en otras oportunidades lo cual le puede haber generado estrategias de control de emociones debido a que en diferentes oportunidades se ha visto expuesta a la percepción del servicio por parte del cliente.</p>
	Agente 3	<p>“Eee bueno pues yo ingrese primero por el área encargada de post citas médicas y después me me cambie de campaña para el área encargada de salud oral entonces pues he manejado como los dos entonces tengo conocimiento de las dos áreas, ese ha sido como el recorrido hay por la empresa”.</p>	<p>Este sujeto hace referencia a un cambio de funciones en su experiencia laboral lo cual hace que se manifiesten intereses intrínsecos y extrínsecos que se generan a partir de una motivación propia.</p>

	Agente 4	“Aquí en la empresa ya maso menos 2 años como asesora de Call center, anterior a esta empresa trabaje en para una línea española atendiendo también por Call pero era más de ventas.	Este sujeto manifiesta tener amplia experiencia en Call center para el cargo que se desempeña y que implica tolerancia a la frustración, entre otros.
Significado de trabajo	Agente 1	“Pues es un día pues que empiezo con la mentalidad de que este trabajo es el que me ayuda a sostener a mi hija, tengo una hija de 2 años y es el que me ayuda a sostener a mi hija y pues también a mi hacerme crecer como persona”.	El sujeto manifiesta que el significado del trabajo es consecución de dinero que sustenta su condición de vida y la de su hija, no contempla en el concepto el establecimiento de una proyección o meta, sino simplemente el trabajo aporta los recursos que necesita para vivir.
	Agente 2	“en general es mmmm bueno que te digo yo es una obligación y también una necesidad pues por la cuestión económica más que todo”	Para este sujeto el trabajo es un medio de sostenimiento económico y no contempla proyección personal y profesional por lo cual no manifiesta autorrealización con el mismo.
	Agente 3	“Bueno pues porque en este caso tengo que pues sustentarme y por el estudio también por pagar las cuotas del estudio”.	Para este sujeto el significado del trabajo es un método por el cual se encamina su proyección social e individual que enmarcaran en el transcurso de tu vida.
	Agente 4	“Es un apoyo económico, pues para mi familia y para los gastos que tengo no más”.	El sujeto manifiesta no tener motivación en el trabajo pues no lo ve como una ventana de proyección en su perfil personal y crecimiento profesional, si no como una manutención obligatoria para asumir la vida.

	Agente 5	<p>“se aprende a relacionar con las significa progreso, estabilidad económica y experiencia en todo, tanto como persona, y me llena tanto como persona porque uno personas como tal, intrapersonal mente se maneja lo que son conocimientos en cuanto a muchas áreas, entonces eso es lo bueno eso.”</p>	<p>El sujeto manifiesta ser una persona comprometida con sus labores, le gusta el trabajo que realiza en la compañía ya que de esta manera tiene una estabilidad económica y un crecimiento personal.</p>
Resolución de conflictos	de Agente 1	<p>“Pues como lo resolvemos, toca seguir los protocolos que nos ponen a nosotros primero nuestro jefe directo y si el jefe directo no nos resuelve los inconvenientes pues ya tenemos el coordinador que es el que nos tiene que resolver alguna cosa”.</p>	<p>El sujeto manifiesta pocas estrategias de afrontamiento ante las diversas situaciones negativas a las que se enfrenta en su contexto laboral, manifiesto no seguir normas omitiendo el conducto regular que debe ser cumplido en la gestión.</p>
	Agente 2	<p>“primero pues hablando con la persona implicada preguntando primero que fue lo que paso antes de juzgar y ya hablando pues con el líder”</p>	<p>Para este sujeto la estrategia fundamental en la resolución de un conflicto radica en el dialogo, los juicios a priori no son un método con el cual el sujeto se sienta cómodo.</p>

Agente 3

“Si es en cuanto a los asesores pues se maneja directamente con el asesor, se habla se le indica si tiene algún problema si ha cambiado la actitud se dice pues por el cambio de la actitud que ha pasado si tiene algún inconveniente si en cuanto al supervisor nos puede colaborar en algo, es como mas eso”.

“Pues como lo resolvemos, toca seguir los protocolos que nos ponen a nosotros primero nuestro jefe directo y si el jefe directo no nos resuelve los inconvenientes pues ya tenemos el coordinador que es el que nos tiene que resolver alguna cosa”.

El sujeto manifiesta la tendencia a seguir y respetar el conducto regular, que tiene como objetivo realizar un proceso de seguimiento y control hasta agotar las últimas oportunidades que tiene la persona.

Agente 4

“Casi siempre hace alguna reunión y nos socializa de pronto la información o lo que no le gusto o algo en lo que no esté de acuerdo”.

El sujeto manifiesta saber seguir normas consecuentes al contexto en el cual se desenvuelve, generando una adecuada comunicación asertiva, siguiendo conductos regulares y respetando el punto de vista por el otro.

Agente 5

“Pues realmente yo no he tenido muchos conflictos acá porque, pero pues hay veces que digamos uno tiene cierta, cierto cierta roce con los compañeros, entonces hay a momentos que esperar, nunca he sido grosera con ninguno, yo soy muy clara en mis cosas, entonces si a mí no me gusta algo se lo digo de la mejor manera ya es dependiendo de la otra persona como lo quiera tomar, pero generalmente siempre es hablando.”

El sujeto manifiesta solución de los conflictos mediante el dialogo, pero hace referencia a que no se tiene control por parte de sus superiores el clima laboral no es el adecuado ya que solucionan sus problemas entre ellos y no de la mejor manera.

Categorías emergentes	Agente	Cita	Análisis
Conocimientos adquiridos	Supervisor 3	“Aprendo todos los días de cómo es mi grupo de trabajo”	El sujeto manifiesta que el aprendizaje es diario y el conocimiento se genera todos los días ya que fundamenta el cómo es el grupo que tiene a cargo.
Experiencia laboral	Supervisor 1	“Me desempeñe como analista de calidad y después quede como supervisor“	El sujeto manifiesta que la única experiencia ha sido en esta empresa en esos cargos y su experiencia ha sido en dos campos que tiene el conocimiento y el paso en dos áreas en el call center.
	Supervisor 3	“ Me desempeñado desde agente a supervisor “	El sujeto manifiesta que se ha desempeñado en todas las áreas de trabajo esto manifiesta que le permite tener diferentes perspectivas en los cargos de la compañía.

	<p>Supervisor 4</p> <p>“Comencé como agente posteriormente a ello, ascendí afortunadamente en la empresa y analista de calidad y posteriormente a supervisor la empresa como tal es la que me ha dado la oportunidad de seguir ascendiendo en ella misma.”</p> <p>“En que aparte de que pues he ascendido tanto personal como económicamente, el ambiente y los amigos que uno va creando dentro de esta empresa.”</p>	<p>Para este sujeto los objetivos son claros, tiene un alto nivel de responsabilidad por la empresa y sus metas personales, esta ajusto con el nivel que alcanza y siempre espera tener un mejor desarrollo.</p>
Significado de trabajo	<p>Supervisor 1</p> <p>“Es el medio de cumplir mis necesidades “</p>	<p>Este sujeto manifiesta que por medio de sus labores cubre sus necesidades personales y familiares con responsabilidades asignadas.</p>
	<p>Supervisor 2</p> <p>“Es uno de los caminos que tengo para la para alcanzar los objetivos o metas que tengo propuestas para mi vida”</p> <p>“Esa pregunta creo que es demasiado abierta todos trabajamos por que tenemos mil y un necesidades y pues señalarte de forma puntual una no la tengo creo que principalmente trabajamos por el salario que devengamos.”</p>	<p>Para este sujeto el trabajo representa orientación al logro y autorrealización, sin embargo manifiesta que representa un medio para conseguir compensación.</p>

	Supervisor 3	“El trabajo es mi sustento diario y la forma de adquirir experiencia”	Este sujeto manifiesta que Identifica el trabajo como la herramienta diaria para sustento económico y el medio de aprendizaje en su vida laboral para su desempeño diario.
Resolución de conflictos	Supervisor 1	“Cuando hay un problema el dialogo es la principal herramienta”	El sujeto manifiesta que la principal herramienta es el dialogo manifiesta que es lo principal para llegar a un acuerdo en la línea que se maneja.
	Supervisor 2	“Creo que una de las principales cosas que tenemos que tener en cuenta para resolver un conflicto es el dialogo, parto del dialogo para poder ee generar algún tipo de acuerdo o solución para el mío.”	El sujeto manifiesta que la estrategia fundamental en la resolución de un conflicto radica en el dialogo,
	Supervisor 3	“Hablamos para solucionar los inconvenientes sino pasamos a mi jefe”	El sujeto manifiesta que realiza en primera instancia un dialogo después si no se soluciona se dirige a una instancia de poder para solucionar no hay mecanismos de solución de conflictos.

Supervisor 4	“Primero hablo con las partes, posterior a ello, verificamos que tan grave es y le damos una solución pronta.” “Simplemente, primero lo ideal es siempre llegar a la fuente en este caso entonces me reuniría con el agente implicado verificaríamos, dependiendo pues de la gravedad del asunto pasaríamos a procesos disciplinarios, pero primero como tal sería una conversación privada con el agente.”	El sujeto manifiesta que el conducto regular de la compañía es la primera opción para dar solución a los conflictos. Muestra interés por escuchar a las partes sin juzgamientos así ninguno de los implicados tratando de dar una solución correcta a la situación.
Supervisor 5	“Eee yo llamo a la persona y hablamos se hace una retroalimentación se busca como buscar se busca como analizar que le molesta al asesor primero y ahí miramos si se puede solucionar a futuro”	El sujeto manifiesta que la estrategia fundamental en la resolución de un conflicto radica en el dialogo y la retroalimentación de su equipo de trabajo, el saber escuchar al otro y escuchar sus opiniones es importante para el mismo.
