

**CAUSAS E IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA CAMPAÑA
DE TELEPERFORMANCE**

DANIELA GONZALEZ AVENDAÑO

LUISA HERNANDEZ FONSECA

NATHALI LOPEZ PULIDO

XIMENA CASTRO BARRETO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

BOGOTÁ D.C.

2020

**CAUSAS E IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA CAMPAÑA
DE TELEPERFORMANCE**

DANIELA GONZALEZ AVENDAÑO

LUISA HERNANDEZ FONSECA

NATHALI LOPEZ PULIDO

XIMENA CASTRO BARRETO

ROCIO VANEGAS

ASESORA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

BOGOTÁ D.C.

2020

Tabla de contenido

Resumen.....	8
Introducción	10
Justificación	11
Objetivos.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Marcos de referencia.....	14
Marco teórico	14
Categorías de estudio	26
Contrato psicológico.....	26
Proyecto de vida.	27
Estrés laboral.	28
Tipos de estrés laboral.	29
Satisfacción laboral.....	30
Marco Legal	32
Decreto 1377 de 2013.....	32
Disposiciones Generales	32
Decreto 886 de 2014.....	37
Normas Internacionales	38
Marco contextual.....	39
Marco empírico	50
Marco metodológico	61
Participantes.....	62
Técnicas o Instrumentos.....	64
Encuesta	64
Diario de campo.....	66
Entrevistas.....	67
Consideraciones éticas.....	70
Resultados.....	71
Análisis de resultados cualitativos.....	71
Informe de entrevistas.....	71
Informes diarios de campo	73

Análisis de datos cuantitativos.....	75
Encuesta clima organizacional.....	75
Discusión.....	79
Conclusión y recomendaciones.....	83
Propuesta de Intervención.....	86
Referencias.....	94
Anexos.....	103
Anexo 1.....	103
Anexo 2.....	108
Anexo 3.....	121
Anexo 4.....	130
Diarios de campo.....	130
Primer diario de campo.....	130
Anexo 5.....	137
Segundo diario de campo.....	137
Anexo 6.....	141
Anexo 7.....	142

Tabla de figuras

Figura 1. Ilustra las etapas del proceso en la rotación de personal.....	15
Figura 2. Fórmula para calcular el índice de rotación de personal.....	19
Figura 3. Organigrama de Vivint Smart Home campaña bilingüe de Teleperformance.....	39
Figura 4. Distribución por género de los participantes que realizaron la encuesta de Clima Organizacional.....	62
Figura 5. Distribución por edades de los participantes que realizaron la encuesta de Clima Organizacional.....	63
Figura 6. Distribución por estrato socioeconómico.....	63
Figura 7. Distribución de participantes por nivel educativo.....	64
Figura 8. Cantidad de respuestas de encuesta de clima organizacional.....	76
Figura 9. Respuestas de encuesta de clima organizacional/valores corporativos.	77
Figura 10. Respuestas de encuesta de clima organizacional/cultura organizacional.	78

Tabla de tablas

Tabla 1. Conceptos de seguridad y prestaciones sociales legales en Colombia.....	11
Tabla 2. Data de rotación de personal de Vivint Smarthome entre enero y agosto de 2019.....	46
Tabla 3. Posibles soluciones.....	57
Tabla 4. Factores causantes de la Rotación de Personal.....	58
Tabla 5. Descripción de aplicación de instrumentos de medición.....	69
Tabla 6. Presentación de la propuesta de intervención.....	86
Tabla 7. Cronograma de actividades.....	88

Agradecimientos

Al Creador por permitirme lograrlo, a mi familia por su apoyo incondicional, a mi esposo por su paciencia y amor y al equipo por el gran esfuerzo. X.C.B

Agradezco a mi mamá y a mi esposo por todo su apoyo incondicional y motivación en este camino. L.H.F

Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional, siempre estando presente cuando la necesito y a mi gata por acompañarme en los momentos desafiantes de la especialización. Agradezco la motivación que me brindaron mis compañeros de trabajo, ya que no me permitieron desfallecer cuando tuve tanto agotamiento y dudas acerca de retirarme del programa. D.G.A

Agradezco a mi madre y hermano por creer en mí, por su amor y paciencia; a mi abuela por enseñarme a luchar y ser cada día más fuerte y a mi familia por ser un apoyo incondicional. Agradezco a mi equipo de trabajo por el gran esfuerzo y a mis compañeros de estudio por los momentos de calidad y de amistad. A la Universidad Piloto de Colombia por la oportunidad y la confianza brindada. Y finalmente, a mis amigos, conocidos y allegados ¡Gracias infinitas! N.L.P

Resumen

La presente investigación se basa en la rotación de personal de una de las campañas del mayor Contact Center en Colombia donde se investigaron categorías de estudio de dicho fenómeno entre los cuales se tuvieron presente el clima laboral, las condiciones laborales, contrato psicológico, proyecto de vida y el desempeño de los trabajadores. Este proyecto estuvo orientado hacia la población de agentes de la campaña de los cuales se seleccionó una muestra de 40 sujetos para aplicar instrumentos cuantitativos y alrededor de 60 sujetos en técnicas cualitativas. Los datos analizados sugieren que la sobremotivación y la sobreprotección de los trabajadores puede resultar en consecuencias negativas respecto a su desempeño laboral, y así mismo ser un factor que contribuye a la alta rotación de personal. En este sentido se propone una estrategia de intervención que involucra los procesos de reclutamiento y selección de Gestión Humana y el diseño de una nueva matriz de beneficios.

Palabras Clave: Rotación de personal, desempeño laboral, motivación, clima laboral, contact center.

Abstract

The following investigation is based on the staff turnover from one of the campaigns of the biggest Contact Centers of Colombia where taking into account the main topic, some study categories were researched such the company environment, the job conditions, the psychological contract, life project, and the employee performance. This project was oriented towards the consultant population inside the campaign from which a sample was chosen composed of 40 subjects to administer some quantitative instruments and around 60 subjects took part on the appliance of qualitative techniques. The data analyzed suggests that overmotivating and overprotecting the employees can result in negative consequences about their performance, and in that same manner is a factor that contributes to the significant staff turnover. In this same sense an intervention proposal than involves the recruitment and selection processes from Human Resources and also the redesign of a brand-new benefits and rewards chart.

Key Words: staff turnover, performance, motivation, working environment, contact center.

Introducción

La presente investigación abarca la problemática de la rotación de personal en una empresa del sector de contact center, con el propósito de conocer las causas, impacto y consecuencias de este fenómeno y una vez identificadas, permitirán diseñar y presentar una propuesta de intervención que se ajuste a las necesidades y posibilidades de la organización y contribuya a la disminución de los índices de rotación, lo cual, beneficiará a la compañía en aspectos financieros, de clima organizacional, productividad y reputación frente a la competencia en el sector.

La campaña con la que se trabajará es Vivint Smarthome, esta campaña maneja líneas de ventas, servicio técnico y retención del cliente para sistemas de seguridad de casas inteligentes en Estados Unidos y Canadá. Esta campaña hace parte de los principales clientes de Teleperformance, siendo esta una empresa multinacional cuyo sector económico son las telecomunicaciones del contact center omnicanal, fundada en Francia hace más de 4 décadas y que actualmente tiene presencia en 80 países proporcionando servicios en más de 180 idiomas y dialectos al menos a 170 mercados por medio de sus más de 300.000 trabajadores. En Colombia ha estado constituida hace 25 años, cuenta con 28 sites en 4 grandes ciudades del país, ofrece empleo desde casa en 13 ciudades de Colombia y actualmente cuenta con una planta de personas de 25.000 empleados que prestan servicios a 90 clientes de todos los sectores de la economía entre los cuales están empresas nacionales o de mercado panamericano, del Mercado Nearshore (Estados Unidos y Canadá) y mercado Offshore (Europa).

Justificación

Las implicaciones de la rotación del personal no solo afectan de manera directa la operación, sino que también generan una pérdida significativa para la compañía en gastos de prestaciones y seguridad sociales. Teniendo en cuenta que los agentes de una campaña bilingüe ganan en promedio 1.800.000 pesos colombianos, el gasto total mensual para la compañía teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado es de 2.634.336, a continuación, en la Tabla 1 se especifica este valor por cada rubro.

Tabla 1.

Conceptos de seguridad y prestaciones sociales legales en Colombia.

CONCEPTO	%	VALOR
SALARIO		1.800.000
SALUD	4	72.000
PENSION	16	288.000
ARL	0,522	9.396
CAJA	4	72.000
PRIMA	8,33	149.940
CESANTIAS	8,33	149.940
INTERESES	1	18.000
VACACIONES	4,17	75.060

Se evidencia el gasto total por mes con el salario de un agente bilingüe promedio en Colombia.

Así mismo, es importante considerar las implicaciones que tiene la rotación de personal para gastos adicionales que se presentan por conceptos de capacitaciones, entrenamiento constante en el producto, remuneraciones prestacionales que se mencionan más adelante, asignación de elementos de trabajo que no sólo de carácter devolutivo (esponjas para los headset), entre otros.

De igual forma la inversión que debe realizarse para el reclutamiento de personal nuevo, la credibilidad de la campaña y de los métodos de la empresa ante los clientes externos cuando se presenta un retiro constante del personal, la afectación que tiene para el ambiente laboral cuando los agentes ven que sus compañeros se retiran continuamente, lo que a su vez se configura como un elemento de reconocimiento en la cultura de la empresa donde se empiezan a configurar

fórmulas no efectivas y peligrosas para retener a los agentes además de las que ya tiene estipuladas la organización, como lo son evitar acciones disciplinarias ante los casos justificados para prevenir la frustración del trabajador y que se retire u otorgar múltiples permisos con el fin de que la persona no renuncie, lo cual no asegura que el agente permanezca en la campaña y adicionalmente causa grandes inconformidades por parte de compañeros y administrativos (teniendo en cuenta la información recopilada de los instrumentos de medición) además de pérdidas monetarias significativas con cuyo dinero se pudo haber realizado una inversión en programas más efectivos (Newstron, 2002).

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, surge el planteamiento del siguiente problema ¿Cuáles son los factores asociados y las posibles soluciones que se pueden presentar para disminuir el alto índice de rotación de personal al interior de una de las grandes campañas bilingües de Teleperformance?

Objetivos

Objetivo general

Identificar las principales razones que motivan e influyen en la alta rotación de personal en una campaña de Contact Center.

Objetivos específicos

Comprender los factores que motivan los retiros voluntarios de los trabajadores de la campaña Vivint Smarthome en Teleperformance con el fin de buscar estrategias que permitan decrementar los índices de rotación.

Identificar el plan de beneficios de Teleperformance como estrategia para la retención de personal.

Proponer un plan de intervención para disminuir la rotación de personal.

Marcos de referencia

Marco teórico

El talento humano hace que las organizaciones sean productivas y competitivas, por lo cual se hace ineludible el compromiso del trabajador con su organización, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía en la empresa (Ccollana, 2014).

Samaniego (como se citó en López, 2011) indica que para mejorar la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación y socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo.

Ccollana (como se citó en López, 2011) hace referencia al sistema de recompensas intrínsecas y extrínsecas y concluye que un sistema de remuneración influye en las decisiones de los trabajadores ya que ellos tienden a escoger a las mejores empresas que brindan mayores niveles de recompensa.

Ahora bien, el entorno volátil, incierto y cambiante, la constante transformación del sistema, la llegada de nuevos actores a la economía, las fusiones y reestructuraciones de las entidades, contribuyen al incremento en el índice de rotación de las organizaciones. Sin embargo, la rotación de personal es un fenómeno natural que permite la conservación de las organizaciones, pero es fundamental controlar este fenómeno y conocer hasta qué punto es beneficioso o perjudicial para la productividad de las entidades. Así mismo, como se observa en la Figura 1 existe un modelo expuesto por Chiavenato sobre los pasos que se presentan durante el fenómeno de la rotación de personal.

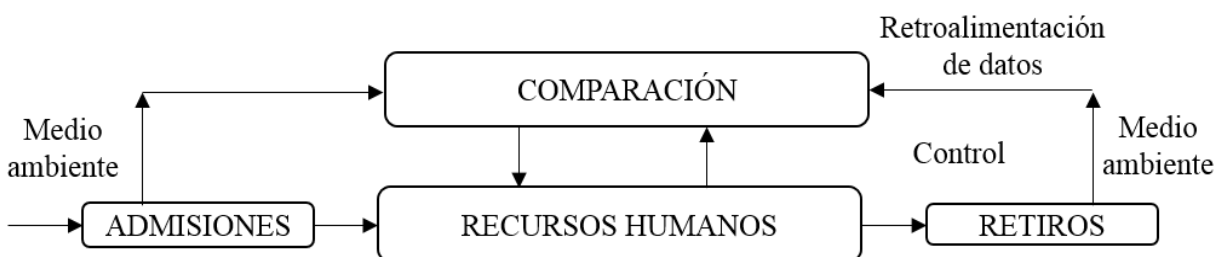


Figura 1. La figura ilustra las etapas del proceso en la rotación de personal. Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

El término de rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Hernández, 2013).

Se puede decir que la rotación de personal es un factor que influye en la productividad, esto hace que las organizaciones diseñen estrategias internas y externas, para retener el personal, lo que genera la disminución de contratación y mejora de la formación profesional de los colaboradores. Por otra parte, Según Aponte (2006) la rotación de personal se refiere a la cantidad de trabajadores que entran y salen de una organización lo cual se puede representar en índices cada mes o anualmente.

Así mismo, de acuerdo a Robbins (2013) la rotación es definida como el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Por otra parte, la rotación de personal se asocia a la falta de motivación, por consiguiente, la Corporation, Harvard Business School Publishing, identifica la motivación laboral con la rotación laboral como: *La falta de motivación puede dar lugar a la ineficacia y la baja productividad de los empleados una mayor rotación de personal.* Por ende, de acuerdo con lo mencionado por el autor, se debe mantener motivados a los colaboradores, a tal fin de evitar la alta rotación de personal.

De igual forma, un elemento relevante que causa la rotación de personal implica factores motivacionales. De acuerdo a ello y en concordancia con la teoría motivacional de Herzberg (como se citó en López, 2011) se divide en 2 factores, el motivacional donde se aumenta o disminuye la satisfacción de las necesidades de los trabajadores entre las cuales se pueden encontrar las prestaciones, las instalaciones, los compañeros, entre otros y los factores de higiene que producen un aumento o disminución de la insatisfacción o motivación, dentro de los que se pueden resaltar la actitud de los jefes en su estilo de dirección, el pago impuntual del salario, la carga excesiva de trabajo, entre otros.

Así mismo, otra de las causas más comunes que genera la rotación de personal, es la relación entre el contenido del trabajo y el salario ya que algunos trabajos pueden percibirse más atractivos que otros debido a las condiciones laborales que se ofrecen en ellos o puede estar relacionado con trabajos monótonos o manuales donde el empleado no encuentre una relación directamente proporcional entre el esfuerzo y el salario. Por otra parte, cuando el trabajador advierte que el clima de la organización no es compatible con sus creencias, gustos o conducta, considera que es preferible buscar otra empresa a pesar de que se esté desempeñando en un cargo de su agrado. Así mismo, cuando los trabajadores no consideran favorable el sistema de estímulos o de recompensas material o emocional también pueden decidir marcharse de la organización. En el caso de que el trabajador evidencie escasas oportunidades de crecimiento, superación o promoción laboral, disminuye su deseo de continuar en la empresa.

Finalmente, es necesario resaltar que hay una lista relevante de factores personales que causan la rotación de personal como lo son problemas de vivienda, dificultades en el desplazamiento al trabajo o al hogar después de la jornada laboral, carencia de redes de apoyo o círculos de ayuda

para el cuidado de los hijos, atención de familiares en difíciles estados de salud, constantes salidas del país que imposibilitan compartir tiempo con seres cercanos (Flores, Abreu y Badii, 2008).

Ahora bien, es necesario tener presente las implicaciones que puede tener para las organizaciones enfrentarse a una constante y desmesurada rotación en su personal de planta. En este sentido las consecuencias se constituyen en costos primarios, secundarios y terciarios. Los primeros se refieren a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, integración, capacitación, documentación, terminación de la relación, entre otros. Es decir, estos costos tienen su base en procesos que pueden medirse y son fácilmente cuantificables. No obstante, en el caso de los segundos, su cuantificación se dificulta ya que hacen parte de procedimientos más específicos como pueden ser la productividad del área o de la empresa, la pérdida de clientes, problemas de actitud, necesidad de que otros trabajadores cubran horas extras, etc., (Newstron, 2002).

Dentro de las consecuencias en la rotación de personal, existen los costos primarios que hacen referencia al valor monetario de los procesos de reclutamiento y selección, así como al de registro y documentación, integración y de desvinculación; los secundarios, consisten en efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extralaborales y extraoperativo; finalmente, los terciarios, son los costos por inversiones extras y las pérdidas en los negocios (Chiavenato, SF).

De igual forma, Pigors y Meyers (como se citó en González, 2006) proponen una forma alternativa de clasificar las pérdidas que genera la rotación de personal, señalando los siguientes puntos: a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc. b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo

al nuevo trabajador. c) Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades. d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento. Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria. f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal. g) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado: En primer lugar, pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo. En segundo lugar, pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se Ajustan al nuevo miembro. h) Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.

Adicionalmente dichos autores también proponen las causas de rotación saludable, como ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización. Así mismo, las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa. (Como se citó en González, 2006).

A pesar de que la rotación de personal es una necesidad en las empresas para que nuevos colaboradores se integren a la dinámica organizacional con el fin de proporcionar nuevas ideas e innoven en los procesos; es necesario tener un control donde mediante indicadores se tenga documentado en qué nivel o porcentaje se encuentra la organización, ya que las repercusiones que

acarrea son significativamente negativas. No obstante, ya que los trabajadores pueden estar experimentando dificultades motivacionales que inciden en su asistencia al puesto de trabajo, retardos, bajo desempeño, solicitud de múltiples permisos y aumento de conflictos, es necesario evaluar el estado actual del vínculo entre el empleado, su trabajo y la organización (Zimmerman, 2006).

El nivel de rotación se determina a través de la relación porcentual entre los ingresos y retiros y el promedio de trabajadores que permanecen en la organización durante algún periodo como se puede evidenciar en la Figura 2.

$$R = \frac{\text{Retiros} + \text{Despidos}}{\text{Personal ocupado}} = \% \text{ Rotación}$$

Figura 2. Fórmula para calcular el índice de rotación de personal.

“Si los ingresos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados. Por el contrario, si los ingresos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados” (Chiavenato, 1999).

Según Böhr (2000) el índice de rotación ideal permite a la organización retener al personal de buena calidad y sustituir aquel que demuestre bajo desempeño y que este no mejore a través de los programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo que brinde la empresa.

En su libro *Administración de Recursos* Chiavenato (1999) indica que la rotación no es una causa sino un efecto de fenómenos que se presentan en la organización y “cuando se trata de hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse, se tienen en cuenta principalmente los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran los provocados por la organización”.

Por lo tanto, realizar una entrevista de retiro constituye una herramienta de información valiosa que permite a la organización identificar las fallas y eliminar las causas más frecuentes de retiro y debe contemplar los siguientes aspectos: Primero, el motivo de retiro y segundo, la opinión del empleado acerca de la empresa, del cargo que ocupó en la organización, su jefe directo, su horario laboral, las condiciones física del ambiente en que desarrolló su trabajo, los beneficios sociales otorgados por la organización, su salario, las relaciones humanas existentes en su dependencia y las oportunidades de progreso que le brindó la compañía, la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo y finalmente, las oportunidades que encuentra en el mercado laboral (Chiavenato, 2000).

Por lo tanto, la rotación de personal implica beneficios y desafíos para las organizaciones. Contribuye a incrementar el nivel intelectual de las personas y los cargos, oxigenar el modelo de gestión con nuevas ideas, a garantizar la subsistencia de las entidades, pero también implica invertir cantidades importantes de dinero, perder talento humano valioso y puede alterar el clima, la cultura y en general, la productividad. Para hacer de este fenómeno un aliado es fundamental controlarlo y determinar si la rotación constituye una herramienta para el logro de la estrategia corporativa y si no lo es, tomar las medidas necesarias.

En la actualidad, uno de los mayores retos que presenta la gestión de los Recursos Humanos es el crear herramientas útiles mediante las cuales, el personal logre comprometerse e integrarse a la organización, aumentando las posibilidades de que permanezcan en la empresa por un mayor tiempo. Aparte de activos financieros, infraestructura de equipamiento y de planta, son recursos inevitables para la organización los trabajadores porque tienen una importancia considerable, ya que en el talento humano es quien proporciona acciones creativas e innovadoras en la empresa. Una propuesta interesante que puede resultar beneficiosa para la retención de personal se basa en los trabajos de Satardien, y Mahembe (2019) quienes hablan de la rotación de personal más allá

de sus implicaciones en los costos operativos, ya que este fenómeno ha causado la pérdida de otros recursos muy valiosos, el conocimiento o “capital intelectual” que en la mayoría de las ocasiones resulta siendo utilizado por los competidores para brindar un factor diferencial de experiencia al cliente, generando una importante ventaja competitiva. Teniendo en cuenta el impacto tan significativo que tiene esta variable en la sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones, autores como Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (2019) han introducido en sus investigaciones el concepto de “Apoyo organizacional percibido”, el cual hace referencia a las creencias de los empleados sobre el grado en que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Dado que los empleados perciben las acciones de sus líderes como acciones de la compañía, resulta esencial este concepto pues influye directamente en la satisfacción, el comportamiento organizacional, el desempeño, la innovación, así como la confianza y la conexión con el propósito de la empresa.

Este apoyo organizacional percibido se basa en la norma de reciprocidad, la teoría del intercambio social y la teoría de apoyo organizacional Rhoades y Eisenberger, como se citó en Satardien, y Mahembe, (2019) que indican que las personas deben apoyar y no causar perjuicios a quienes las ayudaron Gouldner como se citó en Satardien, y Mahembe, (2019) lo cual implica que quienes recibieron apoyo de la organización para lograr sus metas personales, se sentirán motivados a retribuir con su aporte, su trabajo y su esfuerzo y garantizar el logro de los objetivos de la organización (Scott, Restubog y Zagencyk como se citó en Satardien, y Mahembe, 2019).

El compromiso organizacional constituye uno de los comportamientos generados por el Apoyo Organizacional Percibido, que según el modelo de Allen y Meyer como se citó en Satardien, y Mahembe, (2019) está constituido por el compromiso afectivo que hace referencia al apego emocional a la organización y al deseo de continuar trabajando en la compañía, el compromiso de

continuidad que se relaciona con la necesidad o el deber de trabajar en la empresa debido a las consecuencias negativas de no hacerlo y finalmente, el compromiso normativo que alude a la obligación moral de continuar prestando sus servicios.

A través de acciones concretas que faciliten el desarrollo profesional e intelectual de las personas, las organizaciones lograrían generar en sus colaboradores sentimiento de compromiso y de responsabilidad frente al logro de los objetivos corporativos, lo cual, reduciría los niveles de rotación pues los empleados que se sienten apoyados por la organización rara vez piensan en abandonarla pues perciben la atención y el interés de esta última por su desarrollo. Según Eisenberger como se citó en Satardien, y Mahembe, (2019), el respeto, salarios justos, y otros beneficios tangibles también hacen parte de los estímulos socioemocionales que demuestran que la organización valora la contribución de las personas, su esfuerzo y su trabajo.

Así mismo, es fundamental que las personas conozcan y comprendan los planes estratégicos de la organización, la estructura, la cultura, los valores, etc., para desarrollar compromiso afectivo, identificarse, sentirse parte y reducir la incertidumbre que pudiera ser una barrera para dicho compromiso (Bauer, et al, como se citó en Satardien, y Mahembe, 2019).

A continuación, se definen algunos de los términos más relevantes para la investigación.

Rotación de personal: Según Aponte (2006) se refiere a la cantidad de trabajadores que entran y salen de una organización lo cual se puede representar en índices cada mes o anualmente.

Motivación: De acuerdo con Santrock (2002 citado por Naranjo 2009) es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo (Fritzsche y Parrish, 2005). Weiss (2002), la definen como un juicio evaluativo

positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo. Desde una óptica más integrada, otros referentes, como Brief (1998), consideran que la satisfacción laboral emerge tanto de procesos emocionales como cognitivos, a través de los cuales el sujeto evalúa su experiencia en el trabajo.

Call Center: Un call center constituye un centro de producción de telemensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble sociotécnico: proceso, organización y coordinación del trabajo. La esencia del proceso de trabajo es una telenegociación entre el usuario telefónico y el teleoperador que puede ser iniciada por el primero (llamadas in bound) o por el segundo (llamadas out bound). Es un centro de llamadas y procesamiento de información (Burgess y Connel, 2006).

Retención de personal: Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados (Harvard, 2003), lo que está en juego es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, el conocimiento.

Habilidades: Cejas y Pérez (2015) La definición debe contener un sistema de conocimientos, motivaciones, hábitos, valores, actitudes y aptitudes que posee el individuo en la aplicación de su trabajo, con un desempeño eficiente en el trabajo, es decir, debe saber, saber hacer y saber ser.

Capacidades: Son competencias con actuaciones integrales ante actividades y problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético. Núñez, Vigo, Palacios, Arnao (2014).

Retiro voluntario: Un retiro voluntario se produce cuando un trabajador decide por motivos personales o profesionales finalizar la relación contractual con la empresa. Pueden ser por causa

justificada (modificaciones en las condiciones contractuales pactadas, incumplimiento de dichas condiciones o retrasos en el pago del salario) o no justificadas. Delgado, Gómez, Romero, Vázquez (2006).

Productividad: Es la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad, busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos. Medina (2010).

Selección de personal: Chiavenato (2000) establece que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos". El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica: *Primero*, detección y análisis de necesidades de selección; *segundo*, la descripción y análisis de la posición a cubrir (definición del perfil); *tercero*, definición del método de reclutamiento; *cuarto*, concertación de entrevistas; *quinto*, entrevistas y técnicas de selección; *sexto*, la elaboración de informes y *séptimo*, la entrevista final.

Capacitación: La capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado. La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997).

Inducción: Programa de capacitación y orientación para los nuevos empleados en el que el departamento de personal y supervisores dan a conocer las reglas, regulaciones y prestaciones de empleo. Proceso de orientación "...en el ambiente de trabajo, de manera que el trabajador conozca

sus derechos y deberes como trabajador y desarrolle conciencia de la responsabilidad que adquiere consigo mismo y con sus semejantes Ruiz (1999)

Desempeño: El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta Pedraza (2010).

Reclutamiento: El conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados. Valero y Fernández Acebo (2010)

Liderazgo: El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Pérez, 1999).

Clima organizacional: Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general. Iglesias (2015).

Cultura organizacional: La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento.

Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo (Chidambara Nathan y Randy Kumaresan, 2015b).

Entrevista de retiro: Es una entrevista que se realiza con un trabajador que ha decidido cesar la relación laboral con la organización. Sin duda, es un momento propicio para obtener información relevante sobre los motivos que llevan a la persona a abandonar su trabajo y de esta forma, valorar cómo mejorar, evitando que el talento se aleje de la organización. Almanza (2014).

Categorías de estudio

A partir del marco teórico y del diagnóstico organizacional que se representa en la Figura 4, se definieron las siguientes categorías con el fin de explicar el problema de investigación.

Contrato psicológico.

El contrato psicológico es un término que hace referencia las expectativas y creencias sobreentendidas entre el empleador y el trabajador en una relación laboral. El término aparece a finales de los años cincuenta, en tres obras *Understanding Organizational Behavior* (Argyris, 1960), *Men Management, and Mental Health* (Levison et al., 1962) y *Organizational Psychology* (Schein, 1965).

Schein (1980) define los contratos psicológicos como “Un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de la organización y otros miembros de la misma”, es decir, los trabajadores tienen expectativas implícitas de lo que deben dar y obtener de la relación laboral.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en las personas o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que se modifican las necesidades de la organización y las del individuo. La expectativa de un trabajador acerca de su empresa a los 25 años varía de lo que espera a los 50 años. En la misma forma, lo que la organización busca de una persona durante períodos acelerados de crecimiento, puede distar de lo que desea cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Proyecto de vida.

Proyectos de Vida desde la perspectiva psicológica y social integran las direcciones y modos de acción fundamentales de la persona en el amplio contexto de su determinación-aportación dentro del marco de las relaciones entre la sociedad y el individuo. (D'Angelo, O., 1994,7). Son estructuras psicológicas que expresan las direcciones esenciales de la persona, en el contexto social de relaciones materiales y espirituales de existencia, que determinan su posición y ubicación subjetiva en una sociedad concreta.

El proyecto de vida es la estructura que expresa la apertura de la persona hacia el dominio del futuro, en sus direcciones esenciales y en las áreas críticas que requieren de decisiones vitales. De esta manera, la configuración, contenido y dirección del proyecto de vida, por su naturaleza, origen y destino están vinculados a la situación social del individuo, tanto en su expresión actual como en la perspectiva anticipada de los acontecimientos futuros, abiertos a la definición de su lugar y tareas en una determinada sociedad.

El proyecto de vida se distingue por su carácter anticipatorio, modelador y organizador de las actividades principales y del comportamiento del individuo, que contribuye a delinear los rasgos de su estilo de vida personal y los modos de existencia característicos de su vida cotidiana en todas las esferas de la sociedad. En el proyecto de vida se articulan las siguientes dimensiones de situaciones vitales de la persona (D'Angelo, O., 1998) orientaciones de la personalidad (valores morales, estéticos, sociales, etc. y fines vitales) programación de tareas, metas, planes y acción social. Autodirección personal: estilos y mecanismos psicológicos de regulación y acción que implican estrategias y formas de autoexpresión e integración personal y autodesarrollo.

Estrés laboral.

La Organización Mundial de la Salud propuso al estrés como una de las enfermedades del siglo XXI. El estrés fue definido como Síndrome de Adaptación General (SAG) o respuesta defensiva del cuerpo o de la psique a las lesiones o al estrés prolongado (Selye, 1956).

Se hace referencia a estrés laboral cuando se produce una discrepancia entre la demanda laboral y los recursos del trabajador para hacerlas frente. El problema consiste en que el cuerpo tiene unos recursos limitados, ocasionando al trabajador un estado de agotamiento tanto físico como mental. Esto supone una seria amenaza para la salud y el bienestar del trabajador, afectando a sus relaciones familiares y emocionales.

Dentro de los agentes estresantes, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, ciertas características de personalidad, el tipo de organización y liderazgo, el contexto social y económico, o ciertas características del diseño de la tarea son algunos de los factores más comunes. En este sentido, la sobrecarga de trabajo, la ausencia de descansos, largas horas de trabajo, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de las características del diseño de la tarea que mayores niveles de estrés generan en el trabajador. En cuanto a la supervisión, destacan la baja participación en la toma de decisiones, escasos niveles de comunicación y apoyo, junto con la ausencia de políticas de conciliación. Asimismo, el conflicto y la ambigüedad de roles, el exceso de responsabilidad, la escasez de formación y reciclaje, la inseguridad laboral, la ausencia de oportunidades de promoción profesional y desarrollo, son algunas de las características organizacionales y del contexto socioeconómico más relevantes y por último, las condiciones físicas y ergonómicas del puesto como la contaminación acústica o una ventilación e iluminación inadecuadas

Tipos de estrés laboral.

Según Slipack (1996, citado en Campos, 2006) existen dos tipos de estrés laboral: *El Episódico*, que es aquel que ocurre momentáneamente, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego de que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron; un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando un trabajador es despedido de su empleo y *el crónico* que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones: ambiente laboral inadecuado, sobrecarga de trabajo, alteración de ritmos biológicos y responsabilidades y decisiones muy importantes. El estrés crónico es aquel que se presenta varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera

constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos el estrés no desaparecerá.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo (Fritzsche y Parrish, 2005), existiendo aún escaso consenso en torno a si la misma involucra exclusivamente procesos emocionales o cognitivos (Brief y Weiss, 2002).

Dentro de una organización cuando se logra el equilibrio entre los factores individuales y las condiciones laborales, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, incrementa la capacidad de trabajo y bienestar del empleado. Cuando existe una mala adaptación, las necesidades no están satisfechas y las habilidades están sobre o infravaloradas, el individuo reacciona de diferentes formas, entre las que destacan insatisfacción laboral, irritación, tensión, depresión, disminución de la capacidad desconcentración, etc., que puede tener consecuencia la aparición de disfunciones en la organización, como el aumento de incidentes y de accidentes, el absentismo laboral, la rotación, la intención de cambio, etc. Es necesario, por lo tanto, abordar los aspectos psicosociales existentes en el trabajo capaces de ocasionar la reducción de la satisfacción, así como su interdependencia con los accidentes y las enfermedades laborales. De esta forma, la satisfacción laboral, tanto por lo que ella significa, como por sus relaciones con otras variables es necesario incluirla en el estudio Card, Moretti, & Saez (2012). En la actualidad, se asume que el contexto físico, el social y el trabajo mismo, interactúan con las necesidades y los valores del individuo e influyen en la satisfacción en el trabajo.

Las nueve dimensiones que suelen aparecer en los instrumentos de medida más utilizadas, según (Locke, 1976) son:

Satisfacción con el trabajo. Interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidades de éxito o control sobre los métodos.

Satisfacción con el salario. Considera el componente cuantitativo de la remuneración y la forma de cómo está distribuida por los empleados (cantidad, equidad y modo de distribución).

Satisfacción con la promoción. Oportunidades de formación y criterios sobre promoción.

Satisfacción con el reconocimiento. Elogios por el rendimiento, recompensas y críticas.

Satisfacción con los beneficios. Pensiones, seguros médicos y vacaciones.

Satisfacción con las condiciones de trabajo. Horarios, descanso, condiciones físicas, ventilación y temperatura.

Satisfacción con la supervisión. Estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relaciones humanas y administrativas.

Satisfacción con los compañeros. Competencia, apoyo y amistad recibida por los mismos.

Satisfacción con la compañía y la dirección. Política de beneficios y de salarios de la organización.

Marco Legal

A continuación, se presentan las principales normas que se utilizan para el manejo de información y su almacenamiento en bases de datos, así como estándares internacionales de calidad, la importancia de ello recae ya que es una de las principales funciones y responsabilidades de la industria BPO y tomando en consideración el riguroso seguimiento de estos protocolos es posible incluirlos como uno de los factores influyentes en el estrés laboral y por consiguiente un elemento relevante en los altos niveles de rotación de personal. Así mismo, se hace referencia a normas internacionales como un marco de referencia ya que actualmente en Colombia la industria del BPO no tiene un reglamento estipulado para esta rama del comercio.

se hace referencia a los artículos que se asocian con una serie de reglamentos relacionados con temas en el ámbito de los contact center especialmente en cuanto al manejo de la información confidencial desde su recepción hasta su almacenamiento que están recopiladas en el Decreto 1074 de 2015 donde se estipulan las normas que regulan el comercio (Legis, 2015).

Decreto 1377 de 2013

Disposiciones Generales

Artículo 1°. Objeto. El presente Decreto tiene como objeto reglamentar parcialmente la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

Artículo 2°. Tratamiento de datos en el ámbito personal o doméstico. De conformidad con lo dispuesto en el literal a) del artículo 2° de la Ley 1581 de 2012, se exceptúan de la aplicación de dicha ley y del presente decreto, las bases de datos mantenidas en un ámbito exclusivamente

personal o doméstico. El ámbito personal o doméstico comprende aquellas actividades que se inscriben en el marco de la vida privada o familiar de las personas naturales.

Artículo 3°. Definiciones. Además de las definiciones establecidas en el artículo 3° de la Ley 1581 de 2012, para los efectos del presente decreto se entenderá por:

1. Aviso de privacidad: Comunicación verbal o escrita generada por el responsable, dirigida al Titular para el Tratamiento de sus datos personales, mediante la cual se le informa acerca de la existencia de las políticas de Tratamiento de información que le serán aplicables, la forma de acceder a las mismas y las finalidades del Tratamiento que se pretende dar a los datos personales.

2. Dato público: Es el dato que no sea semiprivado, privado o sensible. Son considerados datos públicos, entre otros, los datos relativos al estado civil de las personas, a su profesión u oficio y a su calidad de comerciante o de servidor público. Por su naturaleza, los datos públicos pueden estar contenidos, entre otros, en registros públicos, documentos públicos, gacetas y boletines oficiales y sentencias judiciales debidamente ejecutoriadas que no estén sometidas a reserva.

3. Datos sensibles: Se entiende por datos sensibles aquellos que afectan la intimidad del Titular o cuyo uso indebido puede generar su discriminación, tales como aquellos que revelen el origen racial o étnico, la orientación política, las convicciones religiosas o filosóficas, la pertenencia a sindicatos, organizaciones sociales, de derechos humanos o que promueva intereses de cualquier partido político o que garanticen los derechos y garantías de partidos políticos de oposición, así como los datos relativos a la salud, a la vida sexual, y los datos biométricos.

Artículo 4°. Recolección de los datos personales. En desarrollo de los principios de finalidad y libertad, la recolección de datos deberá limitarse a aquellos datos personales que son pertinentes y adecuados para la finalidad para la cual son recolectados o requeridos conforme a la normatividad

vigente. Salvo en los casos expresamente previstos en la ley, no se podrán recolectar datos personales sin autorización del Titular

A solicitud de la Superintendencia de Industria y Comercio, los responsables deberán proveer una descripción de los procedimientos usados para la recolección, almacenamiento, uso, circulación y supresión de información, como también la descripción de las finalidades para las cuales la información es recolectada y una explicación sobre la necesidad de recolectar los datos en cada caso.

No se podrán utilizar medios engañosos o fraudulentos para recolectar y realizar Tratamiento de datos personales.

Artículo 5°. Autorización. El responsable del Tratamiento deberá adoptar procedimientos para solicitar, a más tardar en el momento de la recolección de sus datos, la autorización del Titular para el Tratamiento de los mismos e informarle los datos personales que serán recolectados así como todas las finalidades específicas del Tratamiento para las cuales se obtiene el consentimiento.

Los datos personales que se encuentren en fuentes de acceso público, con independencia del medio por el cual se tenga acceso, entendiéndose por tales aquellos datos o bases de datos que se encuentren a disposición del público, pueden ser tratados por cualquier persona siempre y cuando, por su naturaleza, sean datos públicos.

En caso de haber cambios sustanciales en el contenido de las políticas del Tratamiento a que se refiere el Capítulo III de este decreto, referidos a la identificación del responsable y a la finalidad del Tratamiento de los datos personales, los cuales puedan afectar el contenido de la autorización, el responsable del tratamiento debe comunicar estos cambios al Titular antes de o a más tardar al momento de implementar las nuevas políticas. Además, deberá obtener del Titular una nueva autorización cuando el cambio se refiera a la finalidad del Tratamiento.

Artículo 6°. De la autorización para el Tratamiento de datos personales sensibles. El Tratamiento de los datos sensibles a que se refiere el artículo 5° de la Ley 1581 de 2012 está prohibido, a excepción de los casos expresamente señalados en el artículo 6° de la citada ley.

En el Tratamiento de datos personales sensibles, cuando dicho Tratamiento sea posible conforme a lo establecido en el artículo 6° de la Ley 1581 de 2012, deberán cumplirse las siguientes obligaciones:

1. Informar al titular que por tratarse de datos sensibles no está obligado a autorizar su Tratamiento.

2. Informar al titular de forma explícita y previa, además de los requisitos generales de la autorización para la recolección de cualquier tipo de dato personal, cuáles de los datos que serán objeto de Tratamiento son sensibles y la finalidad del Tratamiento, así como obtener su consentimiento expreso.

Ninguna actividad podrá condicionarse a que el Titular suministre datos personales sensibles.

Artículo 7°. Modo de obtener la autorización. Para efectos de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 9° de la Ley 1581 de 2012, los responsables del Tratamiento de datos personales establecerán mecanismos para obtener la autorización de los titulares o de quien se encuentre legitimado de conformidad con lo establecido en el artículo 20 del presente decreto, que garanticen su consulta. Estos mecanismos podrán ser predeterminados a través de medios técnicos que faciliten al Titular su manifestación automatizada. Se entenderá que la autorización cumple con estos requisitos cuando se manifieste (i) por escrito, (ii) de forma oral o (iii) mediante conductas inequívocas del titular que permitan concluir de forma razonable que otorgó la autorización. En ningún caso el silencio podrá asimilarse a una conducta inequívoca.

Artículo 8°. Prueba de la autorización. Los responsables deberán conservar prueba de la autorización otorgada por los Titulares de datos personales para el Tratamiento de los mismos.

Artículo 9°. Revocatoria de la autorización y/o supresión del dato. Los Titulares podrán en todo momento solicitar al responsable o encargado la supresión de sus datos personales y/o revocar la autorización otorgada para el Tratamiento de los mismos, mediante la presentación de un reclamo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 15 de la Ley 1581 de 2012.

La solicitud de supresión de la información y la revocatoria de la autorización no procederán cuando el Titular tenga un deber legal o contractual de permanecer en la base de datos.

El responsable y el encargado deben poner a disposición del Titular mecanismos gratuitos y de fácil acceso para presentar la solicitud de supresión de datos o la revocatoria de la autorización otorgada.

Si vencido el término legal respectivo, el responsable y/o el encargado, según fuera el caso, no hubieran eliminado los datos personales, el Titular tendrá derecho a solicitar a la Superintendencia de Industria y Comercio que ordene la revocatoria de la autorización y/o la supresión de los datos personales. Para estos efectos se aplicará el procedimiento descrito en el artículo 22 de la Ley 1581 de 2012.

Artículo 11. Limitaciones temporales al Tratamiento de los datos personales. Los responsables y Encargados del Tratamiento solo podrán recolectar, almacenar, usar o circular los datos personales durante el tiempo que sea razonable y necesario, de acuerdo con las finalidades que justificaron el tratamiento, atendiendo a las disposiciones aplicables a la materia de que se trate y a los aspectos administrativos, contables, fiscales, jurídicos e históricos de la información. Una vez cumplida la o las finalidades del tratamiento y sin perjuicio de normas legales que dispongan lo contrario, el responsable y el Encargado deberán proceder a la supresión de los datos personales

en su posesión. No obstante, lo anterior, los datos personales deberán ser conservados cuando así se requiera para el cumplimiento de una obligación legal o contractual.

Los responsables y encargados del tratamiento deberán documentar los procedimientos para el Tratamiento, conservación y supresión de los datos personales de conformidad con las disposiciones aplicables a la materia de que se trate, así como las instrucciones que al respecto imparta la Superintendencia de Industria y Comercio.

Decreto 886 de 2014

Artículo 1°. Objeto. El presente decreto tiene como objeto reglamentar la información mínima que debe contener el Registro Nacional de Bases de Datos, creado por la Ley 1581 de 2012, así como los términos y condiciones bajo las cuales se deben inscribir en este los responsables del Tratamiento.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. Serán objeto de inscripción en el Registro Nacional de Bases de Datos, las bases de datos que contengan datos personales cuyo Tratamiento automatizado o manual se realice por personas naturales o jurídicas, de naturaleza pública o privada, en el territorio colombiano o fuera de él, en este último caso, siempre que al responsable del Tratamiento o al Encargado del Tratamiento le sea aplicable la legislación colombiana en virtud de normas y tratados internacionales. Lo anterior sin perjuicio de las excepciones previstas en el artículo 2° de la Ley 1581 de 2012.

Artículo 3°. Deber de inscribir las bases de datos. El responsable del Tratamiento debe inscribir en el Registro Nacional de Bases de Datos, de manera independiente, cada una de las bases de datos que contengan datos personales sujetos a Tratamiento.

Artículo 4°. Consulta del Registro Nacional de Bases de Datos. Los ciudadanos podrán consultar en el Registro Nacional de Bases de Datos, la información mínima prevista en el artículo

5° del presente decreto con el fin de facilitar el ejercicio de sus derechos a conocer, actualizar, rectificar, suprimir el dato y/o revocar la autorización.

Normas Internacionales

Existen dos normas ISO que se implementaron en España para los call center, vale la pena mencionarlas por dos motivos, el primero porque dichas normas podrían llegar a Colombia, ya que los Call Center son una actividad económica muy fuerte en el país y segundo porque Teleperformance es una empresa multinacional y estas certificaciones podrán ayudar a mejorar su servicio.

ISO 18295-1, Centros de contacto con clientes - Parte 1:

Requisitos para los centros de contacto con los clientes, que especifica las mejores prácticas para todos los centros de contacto, ya sea interno o externalizado, en una serie de áreas para garantizar un alto nivel de servicio. Incluyen la comunicación con los clientes, el manejo de quejas y el compromiso de los empleados.

ISO 18295-2, Centros de contacto de clientes - Parte 2:

Requisitos para clientes que utilizan los servicios de centros de contacto de clientes, que está dirigido a aquellas organizaciones que utilizan los servicios de un centro de contacto con el cliente para asegurar su compromiso efectivo. Proporciona orientación sobre los tipos de información que la organización necesita proporcionar para alcanzar altos niveles de compromiso con el cliente.

Marco contextual

A continuación, se presenta información detallada respecto a Teleperformance y la campaña Vivint Smarthome con el propósito de contextualizar las particularidades de la organización escogida.

Al interior de la organización se tiene una estructura clara de la plataforma estratégica que sirve como guía de lo que se quiere alcanzar a futuro. Dentro de aquellos aspectos está la misión que propone “ofrecer en todo momento una experiencia excepcional, resultado de nuestro compromiso, pasión y dedicación a la excelencia. Así, creamos oportunidades y valor para empleados, clientes, consumidores, sociedad y accionistas”. De igual forma, es reconocida por ser capaz de brindar una experiencia superior a cualquier otra organización del sector, ya que tienen la ventaja de ser expertos en interacciones entre personas, así mismo, presentan 5 valores que incluyen la integridad en lo que se hace y dice, el respeto de tratar a los demás con amabilidad y empatía, el profesionalismo de hacer todo bien desde el primer intento, innovación en crear cosas nuevas y mejorar lo que ya hay y comprometerse apasionándose con todo.

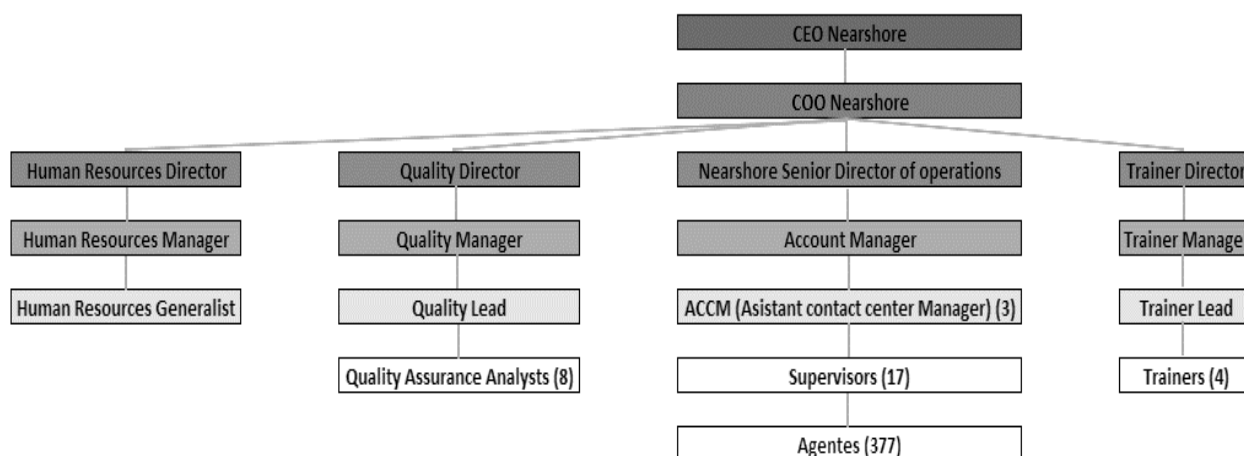


Figura 3. Organigrama de Vivint Smart Home campaña bilingüe de Teleperformance.

De esta manera, se puede observar en el organigrama que la comunicación se presenta de forma vertical donde cada nivel sin importar su posición depende directamente de sus superiores para

obtener información y aprobación para cada movimiento que realizan. Y a pesar de que se aprecia la iniciativa y proactividad de los empleados, existen muchas oportunidades donde no se puede tomar decisiones inmediatas ante problemas que necesitan una ágil respuesta sí no se encuentra el cargo inmediatamente superior y es necesario contactarlo sin tener en cuenta horarios para contar con aprobación.

Ya que Teleperformance es una de las grandes representantes de la industria del Contact Center cuyo mayor porcentaje de planta de empleados se centra en población joven que puede llegar a ser flotante y poco estable, se han diseñado planes de retención de personal y motivacionales que cubren muchas áreas de interés.

Para empezar, cuando la persona es vinculada a la organización se realiza una inducción corporativa (My company) que dura 2 días y también al cargo (que puede durar de 2 a 3 semanas generalmente dependiendo de la campaña y sus requisitos) para que la persona se familiarice con la organización y con las labores que va a desempeñar, esto con el fin de que tenga claridad sobre sus condiciones de trabajo, el lugar de entrenamiento, el centro de operaciones, conocimiento de las instalaciones las expectativas que se tienen desde la corporación sobre su trabajo, conocimientos de sistemas internos que tendrá que utilizar para tener acceso a información (nómina, certificaciones, solicitud de ajustes y permisos) entre otros factores. Adicionalmente, se propicia un entrenamiento sobre cómo desempeñar las funciones de agente en el Contact Center y se estrena respecto al producto o servicio que se va a prestar a los usuarios del cliente externo. De igual manera, se brindan capacitaciones semanales y mensuales de acuerdo con el cronograma de cada campaña, los cuales pueden incluir, pero no limitarse a cursos de seguridad informática o seguridad y salud en el trabajo, cambios de políticas de la empresa, mejores prácticas para tener

buenas métricas y buenos resultados en calidad, actualizaciones en las plataformas del cliente o nuevos procedimientos a seguir, entre otros.

Dentro de estos planes está el fondo de empleados TP4U que incluye líneas de ahorro que incluyen el *Ahorro Permanente* que es de tipo obligatorio que puede ir del 2% al 10% del salario mensual, lo cual será la base para calcular el cupo de crédito. El *Ahorro Extraordinario* que consta de un abono al ahorro permanente por medio de una consignación al año que no puede ser mayor de 3 SMMLV, lo cual de igual manera permite ampliar el cupo de crédito de forma rápida. El *Ahorro Navideño* con el cual se pretende cubrir los gastos navideños y se puede iniciar en cualquier mes del año y retirar el dinero en diciembre, adicionalmente, el trabajador recibirá interés sobre el ahorro del 2% efectivo anual. Finalmente, está el *Ahorro Mi casa* con el que se pretende mejorar la vivienda o alcanzar la cuota inicial para tener vivienda propia donde también se recibirá un interés sobre el ahorro de un 2% efectivo anual.

Por otra parte, TP4U también tiene líneas de crédito a las que se puede acceder desde el segundo mes de afiliación al fondo y que tienen 8 días hábiles de espera para respuesta de aprobación desde que se hace la solicitud, que incluyen de libre inversión, educativo, compra de cartera, calamidad doméstica y Bienestar los cuales tienen una tasa de interés entre 0,56% a 1,41%, cuyo cupo puede ser máximo 3 veces el monto del ahorro que se tenga. Por otra parte, también se tiene un beneficio llamado *Weekend* para un préstamo al trabajador para financiar un plan para el fin de semana por \$207.000 con tasa de interés de 1,55%. Y también existe la opción para que el trabajador acceda al anticipo de prima que puede ser hasta del 70% de la prima con una tasa de interés de 1,41%.

Finalmente, otros beneficios que se tiene con TP4U consta en obtener acceso a convenios por compra de productos o servicios con costos diferenciales. Por este medio, es posible acceder a boletería de Cine Colombia, Salitre Mágico, Mundo Aventura, Teatro Nacional, Playland,

Diversity y Parque Jaime Duque. De igual forma, también se puede acceder a servicios de óptica, gimnasio, salud prepagada, odontología, veterinaria, planes de telefonía celular, pólizas de vida y de carro, entre otros. También se puede acceder a productos que incluye, pero no se limitan a accesorios para motos, bicicletas, joyería, catálogo de ropa, celulares, compra de vehículos, lencería de hogar y regalos a domicilio.

Por otro lado, se encuentra el departamento de desarrollo que busca apoyo en el área operacional y áreas de apoyo para perfilar agentes que tengan buen desempeño en los KPI's de las campañas con el fin de potenciar sus habilidades y competencias para facilitar su inclusión en el área administrativa o de staff. Dentro de la misma línea de desarrollo se tiene el programa JUMP! al cual los agentes pueden acceder si cumplen con condiciones como tener al menos 3 meses de antigüedad en la campaña, tener buenos resultados en las métricas operacionales y tener la aprobación de su supervisor. Por este medio pueden formarse en un área administrativa particular donde se cuenta con enseñanza tanto teórica presencial, virtual y sesiones de práctica con ayuda de mentores que tienen el cargo al que el agente se presentó. Las clases tanto presenciales como a distancia pueden acomodarse al horario del agente ya que se cuenta con muchas posibilidades y dependiendo de la disposición horario pueden ir desde 8 hasta 10 semanas, cuando éstas sean finalizadas, el agente será asignado a un mentor con el que compartirá entre 4-6 semanas adicionales para completar su entrenamiento de manera práctica y favorecer su aprendizaje. Haber pasado por el programa JUMP! No garantiza que el agente será escogido para ocupar una vacante del área administrativa para la que se entrenó, sin embargo, le proporciona más herramientas para presentar el estudio de caso que se le asignará durante el proceso de selección.

Respecto a otros factores, cuando se consideran condiciones laborales como el tipo de contrato o el salario se puede decir que son factores bastante competitivos en el mercado ya que a todos los

cargos de la empresa se ofrece contrato a término indefinido para garantizar estabilidad debido a que a pesar de que se termine el convenio con el cliente de la campaña para la cual es contratada la persona, se asegura al agente que va a ser ubicado en otra campaña y su tiempo de entrenamiento será completamente pago con el mismo salario con el que firmó contrato inicialmente. En términos de salario, este es bastante competitivo ya que considerando que no se solicita experiencia ni estudios más allá de tener certificado de bachiller para los agentes, la remuneración (\$1'800.000) es más alta que el salario promedio de profesionales con años de experiencia.

Cada campaña maneja remuneraciones adicionales al salario como bonos o premios de distinta manera, sin embargo, la mayoría de clientes establece un sistema de bonos para los agentes y el staff dependiendo del logro de métricas de manera individual o grupal y también se estructuran remuneraciones adicionales no prestacionales como tarjetas de regalo o dispositivos electrónicos que ocasionalmente se entregan por alcanzar ciertos resultados, sin embargo tanto las condiciones como los premios cambian constantemente.

En cuanto a las instalaciones de trabajo, Teleperformance cuenta con 6 Sites en la ciudad de Bogotá (Connecta, Zona Franca Fontibón, Puerta del Sol, Iserra y North Point) la mayoría de ellas ubicada al interior de Centros Empresariales que favorecen un ambiente de trabajo ameno ya que las instalaciones tienden a ser contemporáneas y con toque ecológico para favorecer el medio ambiente lo cual es un atractivo y un compromiso de la compañía así mismo, dentro de los salones de entrenamiento, las salas de juntas, oficinas o pisos de operaciones siempre se tienen los mejores equipos y servicios de hardware y software para que no se contribuya al estrés del agente tener equipos disfuncionales, sino que por el contrario el equipo IT (Tecnología) siempre mantenga actualizados y funcionales los recursos de las operaciones.

En cuanto a conflictos que se puedan presentar para agentes respecto al tiempo familiar o tiempo para el estudio, la empresa ofrece oportunidades en la mayoría de sus campañas de ajustar los horarios del trabajador hacia la mañana, la noche o la madrugada para que tenga la facilidad de continuar con todas sus actividades o también se puede solicitar una reducción horaria de 48 a 40, 36 o 24 horas. Incluso en muchas campañas se puede trabajar desde la casa si no es posible el desplazamiento a la empresa y Teleperformance cubre los gastos de estructurar el puesto de trabajo en el hogar del trabajador y se le proporciona un bono que cubre los gastos por el servicio de Internet. No obstante, si el trabajador tiene inconformidades en su campaña por problemas de adaptación a sus métodos, problemas con compañeros o superiores, o dificultad para manejar el producto o el servicio, se puede revisar ya sea con la generalista de la campaña o con el Comité de Convivencia y si es pertinente se puede ofrecer un cambio de campaña a otra con la condición de que el perfil del agente no diste del actual.

Si el agente elige un horario que termine después de las 10:00 pm o que tenga entrada antes de las 6:00 am, la empresa proporcionará traslado (por medio de Uber, Cabify o rutas) ya sea a su hogar o a su sede de operaciones respectivamente ya que se tiene presente que no hay servicio de transporte público dentro de ese rango horario o no es atractivo para el agente desplazarse en horarios donde la seguridad no abunda.

Para muchos agentes que están en campañas semi bilingües o en español hay la posibilidad de acceder a programas de formación para aprender inglés y validar tales conocimientos, con el fin de acceder a campañas completamente bilingües que les permitan tener un ingreso económico mucho mayor que puede llegar a ser el doble o el triple de lo que se paga a un agente de campañas nacionales o panamericanas.

Por otra parte, los agentes pueden unirse a equipos deportivos de los cuales hay múltiples opciones al igual que grupos artísticos. De igual forma, pueden competir individualmente o en grupo en presentaciones de talento o atléticas con otros agentes incluso a nivel internacional y con los Sites de Teleperformance globalmente para ganar reconocimiento y grandes sumas de dinero (hasta \$17'000.000). Respecto a actividades extralaborales también se incluyen comprometerse y ser parte de grupos ambientalistas y del cuidado de niños con enfermedades degenerativas o animales desamparados donde se presta servicio a diferentes comunidades voluntariamente contando con recursos de movilización o elementos para actividades patrocinado y respaldo por la empresa.

Ahora bien, a pesar de que Teleperformance planea presentar una plataforma estratégica para ayudar conformar una cultura y un clima transversal en toda la organización, es posible afirmar que cada campaña parece ser una empresa por su cuenta ya que tiende a tener cada una más de 300 empleados dentro de su planta de personal, que debido al perfil con el cual fueron seleccionados tienen antecedentes similares y ya sea a causa del negocio que se maneja o del liderazgo del personal administrativo y ejecutivo los valores se moldean de diferente manera ya que no son solo los de Teleperformance, sino los del cliente externo y la cultura se acomoda al ejemplo y las necesidades de la operación y de las áreas de apoyo, la rigidez de cómo se den las relaciones interpersonales no solo entre agentes sino entre ellos y sus superiores y las tendencias de llegar a resultados dan pautas del comportamiento del personal.

De acuerdo con los niveles de rotación de la campaña que se pueden observar en la Tabla 2. desde los meses de enero a agosto de 2019 se puede evidenciar la cantidad de agentes que se retiraron de la empresa y el impacto que estaba sufriendo el Gross Margin de Vivint al estar continuamente perdiendo miembros de la operación, así como incurriendo en fallas de

cumplimiento de condiciones contractuales tanto con el cliente por ser incapaces de llegar al número de trabajadores que se había acordado como con los requisitos de la Corporación de mantener el índice de rotación en 6,25% máximo mensual.

Tabla 2.

Data de rotación de personal de Vivint Smarhome entre enero y agosto de 2019.

Mes	Olas	N° esperado de trabajador es	N° de renu ncias	N° real de trabajad ores inicio de mes	N° real de trabajadore s final de mes	% de rotación de personal	% de diferencia entre el índice real y el aprobado por la corporación
Enero	1	27	2	27	25	7,40	1,15
Febrer o	1-2	54	10	52	42	19,23	12,98
Marzo	1-3	81	7	69	62	10,14	3,89
Abril	1-3	81	11	62	51	17,74	11,49
Mayo	1-4	100	20	76	56	26,31	20,06
Junio	1-7	175	25	131	106	19,08	12,83
Julio	1-10	250	35	181	146	19,33	13,08
Agosto	1-14	350	30	290	260	10,34	4,09

Ahora bien, teniendo en cuenta la contingencia que se vive actualmente debido a la emergencia sanitaria que ha generado el Covid-19 denominado como una enfermedad infecciosa del sistema respiratorio de la familia de los Coronavirus, cuyo primer brote fue detectado en Wuhan, China a mediados de diciembre de 2019 y que afecta especialmente a personas de la tercera edad más aún si tienen antecedentes médicos como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas, cáncer, enfermedades autoinmunes, entre otras (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Así mismo, ya que la enfermedad no tiene vacuna hasta el momento las medidas preventivas que se han dictado por parte del personal médico constan de distanciamiento

social de al menos 1 metro entre personas, evitar encuentros sociales, lavado constante de manos, uso de tapabocas si se tiene tos debido a que el esparcimiento del virus se hacen mayoritariamente por partículas de saliva o secreciones nasales, desinfección de las manos o de elementos que tengan contacto con el exterior con productos a base de alcohol, evitar tocar el rostro ya que el contacto de fluidos que pueden estar en las manos puede permitir el contagio del virus que a pesar de haber sido un brote, paso a ser una epidemia y posteriormente se convirtió en una pandemia que actualmente tiene presencia en 177 países y regiones del mundo (OMS, 2020).

Cuando se presentó el primer caso de Coronavirus en el territorio colombiano el 06 de marzo por parte de una viajera internacional, de acuerdo con el Ministerio de Salud (2020)

ya se había preparado un protocolo para establecer la contención de las personas con las cuales había tenido contacto y de esta manera permitir tanto la cuarentena preventiva de estos sujetos como mantener la trazabilidad de la enfermedad en el país. A lo largo de los días, a lo largo del incremento de los casos, los mandatarios del país tuvieron que tomar medidas en sus respectivos territorios apoyados en el concepto de grandes entidades como las Naciones Unidas, la OMS, o entidades territoriales como el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud que dieron parámetros para las medidas necesarias que se deberían implementar para prevenir el esparcimiento descontrolado del virus como sucedió en países europeos que no tomaron medidas rápidamente y su sistema de salud colapso con el número de infectados y de mortandad (Minsalud, 2020). Dentro de las medidas establecidas se decretó por parte del Presidente de la República el estado de emergencia en el país por el cual fue posible expedir decretos legislativos sin aprobación del Congreso (Semana, 2020). Dentro de ellas se propuso el aislamiento de los adultos mayores en sus hogares desde el 20 de marzo hasta el 31 de mayo para prevenir su contagio ya que son la población más vulnerable para contraer y fallecer a causa de la enfermedad (El Tiempo, 2020).

El 15 y 16 de marzo se cancelaron las clases en los centros educativos públicos y privados del territorio nacional y posteriormente se prohibieron los eventos públicos o privados de más de 50 personas y también se restringió el funcionamiento de bares, discotecas y centro nocturnos justificando que en estos espacios se propiciaba la cercanía por un tiempo prolongado (Minsalud, 2020).

Finalmente, el 23 de marzo el presidente Iván Duque en compañía del Ministro de Salud y de protección social decretó que se implantaría un confinamiento preventivo nacional que empezaría desde el 24 de marzo hasta el 13 de abril, esto después de que la alcaldesa de Bogotá Claudia López estableciera un simulacro de aislamiento de 4 días en la capital como un ejercicio pedagógico para evaluar el comportamiento de la ciudadanía ante un confinamiento en caso de que se necesitara más adelante (Minsalud, 2020).

A nivel de organización, Teleperformance comenzó la conversación con sus más de 100 clientes externos desde la segunda semana de marzo de 2020 para determinar si estos estarían de acuerdo con cambiar su modelo de negocios de manera presencial a modalidad WAHA (Work At Home Agent) si las condiciones tanto nacionales como internacionales cambiaban y fuera necesario llegar a medidas de aislamiento y al finalizar tal semana todos los clientes habían accedido ya que esta modalidad no era nueva para el BPO que ya contaba con al menos 5 cuentas completamente WAHA con excelentes resultados.

Por medio de una plataforma interna se solicitó a todos los empleados a completar un cuestionario sobre el proveedor de internet y la velocidad del mismo (que debía ser de mínimo 10MB), entre el 16 y 17 de marzo se realizaron pruebas de equipos y velocidad con al menos 3 agentes de cada campaña para entregar resultados de efectividad a los clientes quienes dieron aprobación final para el teletrabajo, el 18 de marzo se dio una capacitación a

todos los miembros de las diferentes áreas administrativas, Sites y regiones (ya sea de las campañas o áreas internas de la organización) de Teleperformance sobre la modalidad WAHA y la movilización de cuentas completas para comenzó desde el 19 de marzo y para el 29 de marzo la organización ya movilizó a más de 19.500 de sus trabajadores para desempeñar sus actividades desde casa.

Teniendo en cuenta las condiciones mencionadas anteriormente, la organización continúa implementando algunas de sus estrategias motivacionales y de retención, sin embargo propuestas que estaban planteadas para ser desarrolladas de forma presencial como el plan carrera de JUMP! fueron suspendidas y se ha dado mayor importancia a otras estrategias como compensaciones de entretenimiento o de alimentación que son enviadas a las casas de los agentes.

Marco empírico

La Universidad de Santander en el Programa de Administración de Negocios en octubre de 2016, investigó el análisis de las causas que generan rotación en Call Center Telebucaramanga, pues se identificó que una buena cantidad de colaboradores que ingresaron a la organización no superaron 60 días, tiempo insuficiente para consolidarse en su puesto, prueba de ello es el índice de rotación de personal, el cual en promedio es del 23,7% de acuerdo a las estadísticas registradas en el periodo octubre de 2016 a septiembre de 2017 (Mateus, 2017). Esta investigación determinó que entre las causas que motivan la salida voluntaria del personal, se puede destacar la remuneración, la presión por cumplimiento de metas, el clima laboral y aspectos de crecimiento profesional relacionados con motivación, reconocimiento, la valoración y los incentivos en el trabajo. En el caso de la salida involuntaria o despidos, se puede señalar, la baja productividad, seguido del ausentismo en el sitio de trabajo y, por último, el fraude en las ventas, y la corrupción en la labor diaria. Los efectos que conllevan las causas citadas son baja productividad, ausencia de trabajo en equipo y mayores costos empresariales en capacitación y retroalimentación constante (Mateus, 2017).

Los investigadores tuvieron en cuenta las siguientes teorías: Teoría Y, teoría X de Douglas, la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de la equidad de Adams y la teoría de refuerzo de la conducta de Skinner. Así mismo se investigaron factores motivacionales de carácter externos como la autonomía en el desarrollo de las actividades laborales, retribución económica, ventajas sociales, seguridad en el entorno laboral, desarrollo profesional y promoción, estabilidad en el empleo, prestigio profesional, comunicación, estilos de liderazgo y factores externos como estados de ánimo, creatividad, situaciones de estrés, necesidad de logro. En esta investigación se aplicó un cuestionario estructurado a 20 exfuncionarios de la empresa, el cual mide variables salariales,

comisiones, clima laboral, cumplimiento de metas, estilos de liderazgo, relacionamiento, ventas, crecimiento profesional, entre otras. Algunas conclusiones a las que se llegaron, una vez analizada la encuesta fueron las siguientes:

El descontento de los empleados tiene su origen en los incentivos adicionales, que son impulso para ejecutar la labor eficientemente y no en el salario recibido periódicamente (Mateus, 2017). Se estima que en un principio la desvinculación no solamente está relacionada con el salario recibido, sino que también con en la desmotivación que genera no recibir las comisiones. Debido a que las comisiones son un factor motivacional importante para la permanencia en la empresa.

“Las presiones por cumplimiento de metas por parte de los supervisores afectan de manera directa en el rendimiento en la actividad”, como indican los resultados del trabajo en campo de la investigación, la presión permanente por los supervisores, por el cumplimiento de la meta, se traduce en un factor distractor y desmotivante que afecta la estabilidad del trabajador en la organización. Así mismo, la existencia de otras causas como objetivos confusos o difíciles de alcanzar (Mateus, 2017).

En síntesis, existen variables del clima laboral que afectan la motivación de los trabajadores como las presiones de supervisores, frustración por no venta, la falta de claridad en los objetivos, percepción de favoritismo, ausencia de entornos propicios para el crecimiento y desarrollo personal que conllevan a la desvinculación temprana de la empresa.

Por otro lado, los resultados permitieron concluir que es necesario que la Empresa satisfaga necesidades humanas de nivel superior como las de autorrealización fundamentales en la motivación humana y que están ligadas al crecimiento de los individuos en lo personal y social. Este aspecto es de vital importancia pues la mayor parte de la población es joven, con expectativas y potencial de desarrollo personal y profesional (Mateus, 2017).

Otra investigación en el campo analizado es el proyecto es de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO, quienes evaluaron la rotación de personal en el Call center Calldinero a través de la pregunta: ¿Qué factores inciden en la rotación de personal de la empresa Calldinero?

Partiendo de que la mayoría de los empleadores saben que uno de los costos más altos para una organización es el que paga cuando el empleado se retira y debe ser reemplazado, en los distintos análisis realizados sobre el costo de la rotación del personal, se puede afirmar que esta es una de las causas más significativas de la disminución de la productividad. (Rodríguez, López, Forero, Gómez, 2012)

Su estudio se basó en la variable de satisfacción pues proponen que cuanto más bajos sean los niveles de satisfacción laboral, mayor será la proporción de ideas de renunciar al trabajo y por esta razón proponen que los empleadores deben buscar la forma de que los empleados tengan un alto nivel de satisfacción en su puesto actual para que no decidan trabajar en otra organización.

En su investigación indican que los estudios han descubierto que la satisfacción laboral se relaciona con factores como los siguientes: Complejidad en el trabajo (cuanto más complejo, más satisfacción da), reconocimiento, remuneración financiera, condiciones generales del trabajo, oportunidad de usar destrezas y talentos, percepción de que el trabajo que se realiza es importante y valorado, calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, satisfacción de los colegas, control sobre la toma de decisiones, nivel de responsabilidad, volumen de trabajo (Chapman y White, 2011). En Call dinero, se observó que los líderes no incentivan a los trabajadores, de manera que estos toman como alternativa buscar otro trabajo, afectando a la organización en su economía y productividad.

Otra variable analizada en la investigación es el enriquecimiento del puesto, es decir, cualquier esfuerzo que haga el trabajo más gratificante al agregar tareas más significativas al puesto de un empleado.

Como conclusión de su investigación Rodríguez, López, Forero & Gómez (2012) sugieren aumentar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto, permitir que los empleados tengan más autoridad y control sobre los resultados del trabajo, proporcionar a los empleados de manera directa, informes sobre el desempeño en el puesto a nivel individual o por unidad, agregar nuevas tareas al puesto que requieran capacitación y crecimiento y asignar tareas específicas a las personas para darles la oportunidad de que se vuelvan expertos.

Por otra parte, la Universidad Empresarial Siglo 21 de Argentina, en la licenciatura en Recursos Humanos en el año 2007 investigó las causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los Call Center. Para ello indagaron a través de una investigación exploratoria y descriptiva y el análisis de los instrumentos de medición arrojaron las siguientes conclusiones:

Entre el 85% y el 95% de las personas encuestadas manifestaron su inconformidad con el sueldo. (Fernández, 2007).

Evidenciaron que la tarea llevada a cabo por estas personas es altamente repetitiva y monótona ya que las consultas y reclamos de los clientes siempre son los mismos y los agentes tienen un “speech” como respuesta, el cual deben repetir en cada oportunidad sin posibilidad de variaciones

En todos los casos, el mayor porcentaje de encuestados respondió que nunca tienen autonomía para realizar su trabajo ya que el mismo debe ser cumplido en base a lineamientos que vienen desde la empresa cliente, los cuales son muy exigentes (Fernández, 2007).

Los niveles de control en el trabajo son muy elevados, las llamadas efectuadas por los teleoperadores son escuchadas por personal de calidad de la empresa en la que trabajan y a su vez

también, por la empresa cliente. Esto genera mucha presión en los teleoperadores lo cual genera estrés y malestar en los empleados. Los clientes les pagan a los call center por hora – hombre, es decir, por la cantidad de tiempo que los empleados permanecen en su puesto de trabajo. De ahí se deriva el riguroso control hacia los teleoperadores con respecto a los horarios que cumplen (Fernández, 2007).

Los call center se caracterizan por su constante crecimiento y paralelo a dicho crecimiento se evidencian algunos problemas como falta de personal capacitado en los cargos de mayor jerarquía debido a la falta de tiempo para llevar a cabo un proceso de selección adecuado. Hay posibilidades de ascender dentro de la empresa, todas las búsquedas para mandos medios comienzan dentro de la empresa, pero no hay criterios objetivos para proporcionar a alguien esas posibilidades, sino que depende más bien de las relaciones que el agente tenga con sus supervisores.

Por otro lado, las relaciones entre agentes y supervisores en la mayoría de los casos son muy buenas lo cual es un incentivo para las personas. Siempre hay compañerismo y se crean relaciones informales extralaborales. (Fernández, 2007).

La percepción de las personas frente al área de Recursos Humanos en las organizaciones analizadas es que se caracteriza por la falta de participación e involucramiento con el personal. Su función es mayoritariamente la selección de personal y el pago de sueldos.

La métrica productividad es una de las más difíciles de alcanzar debido a que es muy estricto el control que se hace. Por esta razón muchos colaboradores van a trabajar enfermos para no perder esta métrica o no disfrutan de su tiempo de break por temor a perder las métricas.

Todas las llamadas con los clientes son monitoreadas por el área de calidad del lugar donde se trabaja y a su vez por la empresa cliente, lo cual genera una fuerte presión sobre el teleoperador.

Se identificó que las empresas no brindan capacitación para los cambios de información que van surgiendo salvo, como comentó un entrevistado, en casos muy importantes como cuando se cambió la tecnología de los celulares de analógicos a GSM, lo cual implicaba un cambio muy radical.

De acuerdo con el análisis de las respuestas obtenidas a través de encuestas y entrevistas, en casi el 100% de los casos, este trabajo es considerado como monótono, repetitivo y agotador, por el hecho de recibir siempre llamadas similares, reclamos y en ocasiones, mal trato de los clientes. Además, los entrevistadores indicaron que es un trabajo donde prácticamente no existe la autonomía, existen instrucciones precisas de las tareas que hay que realizar y cómo realizarlas, las cuales están definidas por la empresa cliente. Siempre hay que cumplir con el instructivo de trabajo sin posibilidad de aplicar el criterio personal para efectuar las tareas y el mayor porcentaje de los empleados no está satisfecho con el sueldo que perciben.

Finalmente, y según lo comentado en las encuestas y entrevistas, cabe destacar que entre las causas que motivan dichos movimientos de personal en los call center se destacan, en cuanto a las bajas, la permanente búsqueda de otras alternativas laborales que ofrezcan mejores condiciones, y en el caso de los estudiantes algunos optan por dejar el trabajo para destinar más tiempo a sus estudios, mientras que otros regresan a sus pueblos o ciudades natales.

Las personas encuestadas afirman que si tuvieran la posibilidad de trabajar en otro sector lo harían y el tiempo promedio en que consideran que se soporta trabajar en ese puesto es de aproximadamente un año.

Por los hallazgos de la investigación, sugieren las siguientes acciones como medidas para disminuir el índice de rotación:

Reducir las exigencias de trabajo en cuanto a los tiempos de duración de llamadas delimitando a su vez, un espacio de tiempo más razonable entre llamada y llamada para permitir el correcto descanso de la visión, la voz y el oído. Cumplir los estándares de llamadas que debe atender un call center, contratando el personal necesario para soportar el volumen total de las mismas. Para ello es necesario contar con un grupo suficiente de reclutadores. Reducir los decibeles de los auriculares a niveles saludables y regulables. Mejorar el diseño de los puestos de trabajo haciéndolos más amplios y con paneles de separación más altos y de mayor tratamiento acústico para la absorción de ruidos, ya que muchos entrevistados expusieron su inconformidad al tener que hacer un gran esfuerzo para escuchar al cliente. Optimizar la posición ergonómica de teclados, monitores y sillas y otros elementos de trabajo para garantizar buenas prácticas ergonómicas. Generar mayor involucramiento del área de Recursos Humanos para que los teleoperadores pueda plantear sus problemas o inquietudes y que sientan que sus sugerencias son tenidas en cuenta. Motivar a los empleados haciendo más objetivo el sistema de desarrollo interno a través de la planificación de sus recursos humanos. Para ello se podrían desarrollar inventarios de habilidades que muestran las características de las agentes relacionadas con su capacidad para efectuar diferentes trabajos como así también a través de listas de planes de sucesión (Fernández, 2007).

De igual forma, como se ha mencionado previamente, la rotación de personal es considerada como uno de los grandes problemas de las organizaciones debido a todos los costos que puede presentar, por lo tanto se han generado estrategias por parte de los empresarios para diagnosticar las causas y mitigar las consecuencias. A continuación se presenta un estudio donde se implementa un plan de acción que tenía como propuesta la disminución en un 50% la rotación de personal en un periodo de 6 meses en una empresa de 251 colaboradores donde se tiene un porcentaje de retiro voluntario del 100%, es decir 1 renuncia cada 1.5 días donde cada mes renuncian 20 personas,

López (2011) propuso un cambio en la organización por medio de la implementación de 20 acciones puntuales que aborden las más comunes causas de renuncia entre los colaboradores, y lo presentó de la siguiente manera.

Tabla 3.
Posibles soluciones.

Numeración	Acción
1	Diseñar un programa de inducción
2	Diseñar un sistema de evaluación por méritos.
3	Lograr que la misión y visión sean conocidas, aceptadas e interiorizadas por los trabajadores.
4	Incentivar un sistema de valores.
5	Asegurar que todos los departamentos cuentan a tiempo con los materiales requeridos para la ejecución de sus actividades.
6	Crear una cultura hacia el cliente interno.
7	Cultivar una cultura de sinergia.
8	Mejorar el comedor para que sea un lugar, cómodo, agradable y placentero.
9	Modificar el sistema retributivo para que el pago se haga de manera puntual y para que se establezca un sistema de premios basado en 2 enfoques. Premiar por cumplimiento de objetivos departamentales. Premiar por desempeño individual.
10	Capacitar constantemente al personal directivo respecto al liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
11	Capacitar a los trabajadores sobre el manejo del tiempo.
12	Organizar torneos deportivos internos.
13	Elaborar un reglamento interno con la colaboración de toda la planta laboral.
14	Crear un buzón de quejas y sugerencias laborales.
15	Diseñar planes de carrera.

16	Empoderar a los trabajadores.
17	Rediseñar el organigrama para que denote claramente líneas de autoridad y canales de comunicación al interior de la entidad.
18	Implementar un sistema de contratación que brinde estabilidad para los empleados.
19	Optimizar el proceso de selección.
20	Elaboración, uso y actualización constante de un inventario de Recursos Humanos.

Posibles soluciones al fenómeno de rotación de alto índice de rotación de personal en una empresa.

A partir de estas acciones, se construyó la Tabla 4. donde se relaciona cada acción con la respectiva causa de rotación del personal que pretende combatir donde las primeras consisten en acciones que influyen en cada uno de los factores y las segundas se distribuyen las causas identificadas que provocan insatisfacción y desmotivación en el personal, así como los factores que tienen la potencialidad de influir en la motivación de los trabajadores.

Tabla 4.
Factores causantes de la Rotación de Personal

Número(s) de la(s) acción(es)	Factores Causantes de la Rotación
1, 7, 11, 16, 19	Carga de trabajo.
4, 10, 12, 13, 14, 16	Actitud de los jefes.
6, 9	Impuntualidad de propinas.
6, 8	Comida del comedor.
4, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 17	Conflictos interdepartamentales.
5, 6	Falta de recursos materiales.
2, 6, 9, 20,	Sueldo.
6, 8	Instalaciones.
3, 4, 6, 7, 9, 12	Compañerismo.

4, 6, 7, 12	Trato con la gente.
10, 14, 16, 19	Actividades del puesto.
1, 10, 11, 15, 16	Aprendizaje constante y capacitación.
15, 18, 20	Trabajo seguro.
2, 9, 15, 20	Prestaciones.

Como mencionan Sujansky y Ferri-Reed (2009) más allá de lo convencional y de lo que se ha discutido, un aspecto importante que influye en la rotación de personal son las nuevas generaciones. Por ejemplo, los millenials que están ingresando al ámbito laboral, esperan trabajar en lugares donde constantemente aprendan, desarrollen actividades diferentes que los estimulen, con una buena remuneración y donde puedan divertirse y retarse a sí mismos por esta razón, las organizaciones tienen el desafío de hacer atractivos y modernos los lugares de trabajo con el fin de atraer y mantener el talento y evitar pérdidas de dinero en rotación de personal y productividad perdida.

Esta generación, a diferencia de las anteriores, no espera trabajar en una sola entidad a lo largo de su carrera profesional, valoran el balance vida y trabajo incluso más que los beneficios o las prestaciones sociales y la tecnología ha definido buena parte de su vida, lo que hace que su manera de trabajar sea muy diferente a la de la generación de sus padres. Entonces, para evitar la constante rotación de los millenials, las organizaciones deben pensarse y entender que para conservar el conocimiento y el talento no es viable ubicarlos 8 horas laborales en un cubículo, además “si las empresas no hacen un esfuerzo por crear el clima laboral que atrae a los millennials, tendrán menos opciones para escoger dentro de la fuente de talento en los próximos años” (Sujansky y Ferri-Reed, 2009).

Otro aspecto relevante para retener las personas de esta generación es ofrecerles constante retroalimentación para que sientan que su contribución es valiosa para la organización y que se

valora su esfuerzo, así, retribuyen a la organización con su compromiso. Sin embargo, son sensibles a las críticas y prefieren espacios abiertos que faciliten el trabajo colaborativo y que les brinde salud, deporte, les interesan los programas sociales y filántropos (Sujansky y Ferri-Reed, 2009).

A la hora de entrenarlos, Sujansky y Ferri-Reed (2009) proponen tener en cuenta los siguientes aspectos:

“Sea breve” – Sea conciso y resuma, no entre en detalles.

“Incluya ejercicios prácticos” – Estos adultos no son estudiantes pasivos.

“Diseñe aprendizaje en equipo” – A los milenarios les gusta la colaboración.

“Elabore una experiencia visual” – Esta generación se crió usando Power Point, los video juegos y la televisión.

“Hágalo real” – Los milenarios absorben mejor la información cuando entienden cómo ésta afecta su mundo.

Así que, para retener a los jóvenes con alto potencial y desempeño es importante ponerlos a prueba con nuevas tareas, proyectos y responsabilidades y permitir que la cultura de la organización apoye sus ideas innovadoras y creatividad.

Marco metodológico

En el presente estudio se utilizó un método mixto al cual Hernández, Fernández y Baptista (2010) describen como una visión pragmática donde se unifican los datos numéricos y objetivos de la investigación ya sea con inferencias o deducciones que se hacen respecto a ellos. Así mismo, mencionan que las características más importantes de este método son, por una parte, ser capaz de superar las limitaciones que tiene cada uno de sus componentes ya que acepta que no se puede ser completamente objetivo ni completamente subjetivo, sino que debe existir la presencia de cada uno para contribuir a la rigurosidad en el proceso investigativo. Y, por otra parte, tiene la capacidad de brindar una visión más completa y compleja del fenómeno que se está investigando, dando como resultado una investigación integral y holística.

Es de esta forma que en la investigación se pueden confirmar o falsear datos que proporcione uno u otro método con su contendor y propiciar la multiplicidad de fuentes de exploración, teorías e instrumentos dando como resultado una mayor confiabilidad a los resultados y conclusiones. Finalmente, es importante resaltar algunas de las pretensiones que pueden presentarse de la utilización de un enfoque mixto para comprender con mayor claridad los beneficios que este conlleva. En primer lugar, La convergencia que puede resultar de la triangulación de los datos por medio de su contraste puede facilitar el proceso de comprobar o falsear las hipótesis. En segundo lugar, la posibilidad de descubrir paradojas y que esto permita la formulación de nuevas teorías y generación de conocimiento para llenar los vacíos que se tengan de una temática. Y, en tercer lugar, la riqueza que puede llegar a tener un estudio que tenga distintas visiones, incluso divergentes, del fenómeno del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Participantes

Para el desarrollo de esta investigación se realizan dos grupos de participantes, inicialmente para el enfoque cualitativo se escoge un muestreo no probabilístico, ya que no toda la población, es decir, no todos trabajadores de la campaña de Teleperformance tiene la misma posibilidad de ser seleccionados para realizar la entrevista, por lo tanto, se identifican 5 personas con cargos de agente, supervisor y analista de calidad para el desarrollo de esta estrategia de investigación (entrevista semi-estructurada).

Por otro lado, para el enfoque cuantitativo, se escoge un muestreo probabilístico, donde los sujetos que realizaron la encuesta fueron seleccionados de manera aleatoria con un total de cuarenta (40) personas, de esta muestra, veinte (20) seleccionados son mujeres y veinte (20) hombres, cómo se evidencia en la Figura 4.

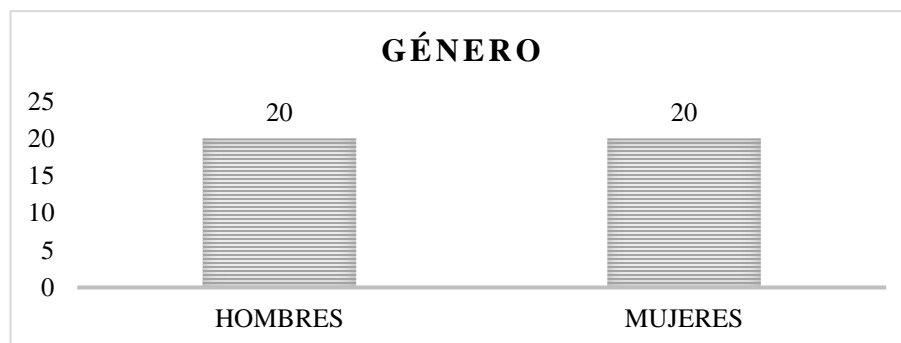


Figura 4. Distribución por género de los participantes que realizaron la encuesta de Clima Organizacional.

Por otro lado, dentro de los datos demográficos del grupo de participantes, se encuentra la edad, el estrato socioeconómico y el nivel educativo.

Así que, de los participantes seleccionados, para la realización de la encuesta de clima organizacional, los rangos de edad de los participantes se encuentran entre los 18 años hasta los 46 años, la edad con más número de personas en la encuesta, son las personas de los 24 y 25 años. Como se puede ver en la Figura 5, a continuación:

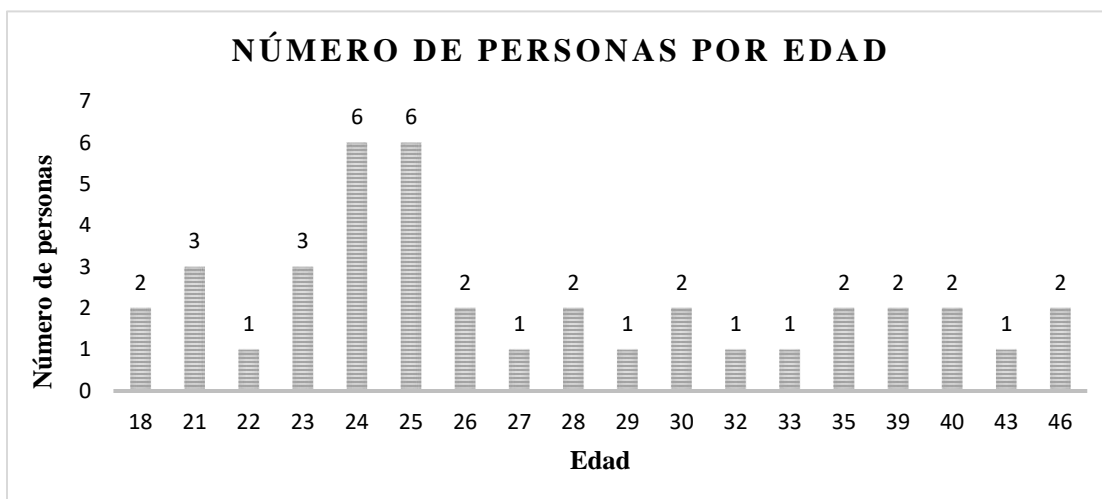


Figura 5. Distribución por edades de los participantes que realizaron la encuesta de Clima Organizacional.

En cuanto al estrato socioeconómico, se evidencia que un 53% de la población que realizó la encuesta, es de un nivel de estrato tres (3) seguido de un 42% para el estrato dos (2) y finalmente, el estrato con menos porcentaje es el estrato número cuatro (4) con un 5% del total de la muestra, como se puede ver en la Figura 6.

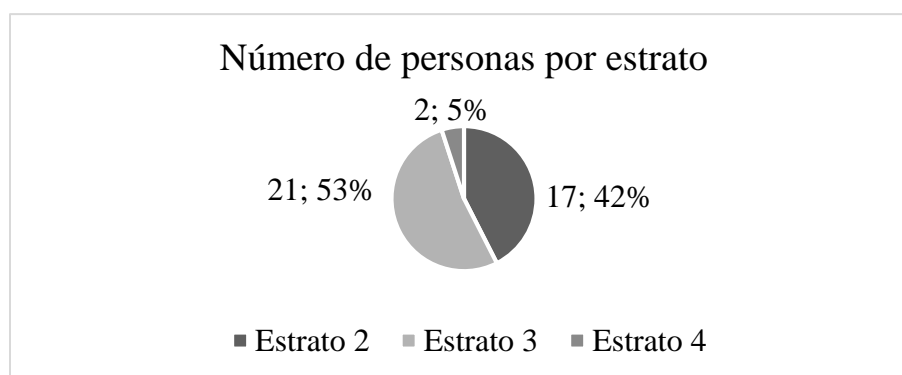


Figura 6. Distribución por estrato socioeconómico.

Finalmente, en cuanto al nivel académico de los colaboradores de la campaña a investigar en Teleperformance, se identifican personas que cuentan con diferentes niveles educativos desde el bachiller hasta estudios profesionales culminados, dentro de la investigación y los participantes seleccionados para el desarrollo de la encuesta se identifica que diecinueve (19) personas cuentan con estudios profesionales, siendo el nivel educativo que más prevalece en la muestra con un 47%

, y el nivel educativo con menos rango de personas, es el nivel de bachiller que cuenta con cuatro (4) personas, en el medio de estos dos niveles, se encuentran los niveles técnicos y los colaboradores que se encuentran estudiando con un total de seis (6) y once (11) personas respectivamente (Como se puede evidenciar en la figura 7).

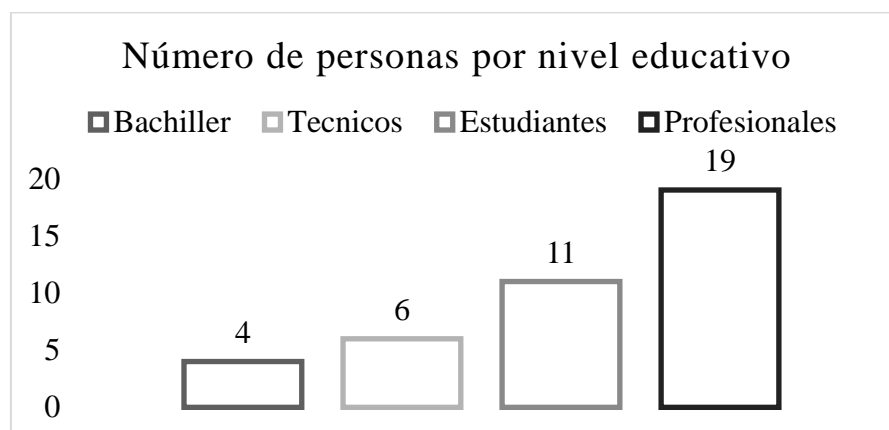


Figura 7. Distribución de participantes por nivel educativo.

Técnicas o Instrumentos.

Encuesta

La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, 1993).

Así mismo, es una búsqueda sistemática de información que tiene como objetivo obtener, de manera ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes (Visauta, 1989).

La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto (Lopez y Fachelli, 2015).

Realizar encuestas implica seguir todo un proceso de investigación donde cada uno de los aspectos mencionados están estrechamente ligados a la encuesta y deben integrarse de forma coherente con el objetivo de producir información científica de calidad y en correspondencia con el modelo de análisis construido, y donde se requiere, por tanto, del conocimiento especializado y de la capacidad de aplicación (Lopez y Fachelli, 2015).

Para la realización de esta esta investigación, se aplica a los participantes una encuesta de clima organizacional que consta de ochenta y tres (83) preguntas de selección múltiple, donde se abordaran tres grandes temas de satisfacción del colaborador con su organización, la primer temática es su percepción del *clima organizacional*, que maneja subtemas de confianza, comunicación, liderazgo de equipos, desarrollo, reconocimiento, balance y bienestar, condiciones y recursos, compensación y beneficios, equidad, respeto, motivación y compromiso, trabajo en equipo, desempeño y productividad y el sentido de pertenencia frente a Teleperformance; la segunda temática, son los *valores corporativos* donde se realizan preguntas de valores como la confianza y respeto, integridad, responsabilidad y servicios; como tercer tema se habla de la *cultura y transformación*, con subtemas como el liderazgo transformacional, engagement, la agilidad, la confiabilidad, la empatía e innovación.

Esta encuesta tiene como opciones de respuesta una escala del uno (1) al cuatro (4) donde uno es equivalente a “siempre es verdad”, el dos a “casi siempre es verdad”, el tres a “a veces es verdad” y cuatro significa “nunca es verdad”.

Diario de campo

El diario de campo es un instrumento que se define como un instrumento de registro donde se recopila información desde la observación, este se asemeja a la escritura de percepciones a una versión de un cuaderno de notas, pero con un espectro de utilización ampliado y organizado respecto a la información que se desea obtener en cada uno de los diarios (Valverde, 2001).

Dos de los autores que más han analizado el diario como estrategia didáctica son Porlán y Martín (1991), para ellos constituye una herramienta para la reflexión y análisis del pensamiento reflexivo, por tal motivo tiene un gran potencial en la investigación. Los diarios de campo se pretenden utilizar en la presente investigación como un instrumento para la recolección de los eventos que toman lugar en los espacios laborales. Así mismo añadir la perspectiva desde el punto de vista de quien escribe, anotando sus descripciones de lo que ocurre, así como sus interpretaciones personales, posibilitará sacar más adelante conclusiones acerca de las razones del comportamiento. Esto constituye una guía para la reflexión sobre la práctica que contiene información detallada que permitirá análisis concluyentes sobre el fenómeno a observar.

Así mismo, para el presente trabajo de investigación el diario de campo resultara útil ya que permite recoger información significativa sobre un proceso, identificar las impresiones generales del contexto a observar y estimula la descripción de sucesos, la detección de problemas y la debido a la amplia gama de información es posible la reflexión crítica, a través del diseño de alternativas (hipótesis) y la capacidad de observación, entre otros (Porlán y Martín, 1991).

Dentro de las características que tiene esta estrategia investigativa es recoger información con el fin de ser evaluada, así mismo existe una subjetividad implícita en la objetividad, posee un carácter personal, se enfoca en un problema o actividad en particular, es preciso y organizado. Los datos recopilados a través del diario de campo son de diversa índole. Puede tratarse de memorias,

relatos de viajes, ideas, fragmentos de conversaciones, esquemas, mapas y transcripciones. Lo recolectado tiene naturaleza objetiva, pero el diario es en sí mismo subjetivo (Orellana, Sánchez & Cruz, 2006).

Para concluir, el diario de campo utilizado en esta investigación se basó en fragmentos de conversaciones, percepciones y memorias con el fin de profundizar y evidenciar actitudes y comportamientos de los colaboradores de varios niveles de la campaña Vivint Smarthome de Teleperformance a investigar en un ámbito laboral cotidiano. Se realizan dos diarios de campo de duración de 60 minutos cada uno en diferentes jornadas laborales, uno de los diarios se realiza en las horas de la mañana y el segundo, en las horas de la noche, con el fin de obtener una población diferente en el momento de la recopilación de información.

Entrevistas

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos. Se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al hecho de conversar; es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Se define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

Para Denzin y Lincoln (2005) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador, esta definición incluye cualquier encuentro entre dos personas, un investigador y su entrevistado, en el que el investigador hace preguntas que pueden ir desde las encuestas de opinión o los cuestionarios, es decir, instrumentos altamente

estructurados, y las entrevistas abiertas donde es posible, incluso, que el investigador sea preguntado e interpelado por el informante.

Por otra parte, entre las ventajas del empleo de la entrevista se encuentran las siguientes: Inicialmente, el amplio espectro de aplicación, ya que es posible averiguar hechos no observables como pueden ser: significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones, emociones, etc. por otro lado, no se somete a limitaciones espacio-temporales: debido a que es posible preguntar por hechos pasados y también por situaciones planeadas para el futuro; adicionalmente, tiene la posibilidad de centrar el tema, es decir, orientarse hacia un objetivo determinado o centrarse en un tema específico; y finalmente, tiene observación propia y ajena, porque da la posibilidad de averiguar tanto informaciones propias (opiniones, motivos, motivaciones del comportamiento, etc.), como observaciones realizadas referentes a un suceso o a otra persona (Heinemann, 2003).

La clasificación más usual de las entrevistas de acuerdo a su planeación corresponde a tres tipos: Primero, son las *entrevistas estructuradas o enfocadas* que son en las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija, se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio; Segundo, son las *entrevistas semiestructuradas* en las que presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados, su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos; y finalmente, el tercer tipo, es la *entrevista no estructurada*, que son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones, los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original (Díaz, Torruco, Martínez, Varela; 2013).

Para este trabajo investigativo, se realizan tres entrevistas semiestructuras a 5 colaboradores con diferentes cargos de la campaña Vivint Smarthome de Teleperformance, con una duración de aproximadamente 25 a 30 minutos cada entrevista. La primera entrevista fue realizada en horas de la mañana a una supervisora fuera de las instalaciones de la empresa. Las dos de las entrevistas restantes fueron realizadas el mismo día en diferentes horarios al interior de la campaña y ambas fueron hechas en parejas, una de ellas contó con la presencia de una agente y una analista de calidad, en la siguiente fueron entrevistados 2 agentes.

El formato de entrevista se estructuró con preguntas que abarcaran las diferentes variables o temas que se habían planteado en las categorías de estudio donde fuera posible evidenciar la percepción de los trabajadores acerca de el liderazgo al interior de la campaña, su concepción respecto al negocio del BPO, los programas motivacionales, los beneficios, los programas de reclutamiento y selección, las condiciones laborales, y la contribución de la empresa en cuento a su proyecto de vida.

A continuación, se expresa una tabla con la cual se describen las herramientas de medición utilizadas en el trabajo investigativo:

Tabla 5.

Descripción de aplicación de instrumentos de medición.

Actividad	Participantes	Fecha	Duración
Diarios de campo	60 aproximadamente	18 de diciembre 2019	1 hora
	11 aproximadamente	28 de diciembre 2019	1 hora
Entrevistas	1 supervisora	28 de enero de 2020	30 minutos
	1 agente y 1 analista de calidad	30 de enero de 2020	27 minutos
	2 agentes	30 de enero de 2020	20 minutos
Aplicación de encuestas	40 agentes	14 de marzo de 2020	30 minutos

Consideraciones éticas

Para el desarrollo de la presente investigación y particularmente para la aplicación de los instrumentos de recolección de información utilizados, se tuvo en cuenta la ley 1090 de 2006, la cual reglamenta el ejercicio de la psicología y dicta el código deontológico y bioético. Teniendo en cuenta que esta es una profesión sustentada en la investigación, el objetivo es contribuir al desarrollo del talento y las competencias humanas en el contexto social del trabajo para este caso.

Por esta razón, aspectos como la responsabilidad, la competencia, la confidencialidad y el bienestar del usuario, fueron los principios básicos de la investigación, así como la evaluación de técnicas en el desarrollo de los instrumentos, al utilizar los resultados exclusivamente para llegar a conclusiones e hipótesis relacionadas con la rotación de personal en Teleperformance y respetando el derecho de los usuarios de conocer los resultados y las interpretaciones producto de la información recopilada en las entrevistas, los diarios de campo y la encuesta. La investigación fue abordada respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participaron, de acuerdo con las normas legales que regulan este tipo de investigación y como evidencia de esto, se firmó un consentimiento informado el cual asegura la decisión autónoma de participar o no en una investigación según ésta se ajuste a sus valores, intereses y preferencias (Cañete, Guilhem, Brito, 2012).

Bedrossian y Fernández (2001) indican que el consentimiento informado es un proceso de comunicación entre el profesional y el usuario, que culmina con la autorización o no de una intervención específica y consideran los siguientes aspectos: Es un derecho de quien participa en la investigación y un deber del investigador. La información y la comprensión son las únicas herramientas decisivas para otorgar el consentimiento. El consentimiento no

es válido cuando, por el estado de salud, el participante no está en condiciones de tener un juicio crítico. Al poseerlo debe cumplir las tres condiciones indispensables, proveer información suficiente y de calidad, adecuar la información al nivel de quien la recibirá y procurar la voluntariedad de participación sin coerción.

Para la aplicación del consentimiento informado en la investigación en Teleperformance, se ofreció información clara y precisa del objeto de la investigación, los riesgos y beneficios de esta. También, se indicó que la participación es voluntaria, que los voluntarios están en la libertad de retirarse si lo consideran pertinente y que se guardarán sus datos de manera confidencial con el fin de garantizar el respeto a la autonomía y el compromiso con la verdad científica, basados en el numeral i del artículo 36 de la ley 1090 de 2009: Deberes del psicólogo con las personas objeto de su ejercicio profesional, el cual menciona: “No practicar intervenciones sin consentimiento autorizado del usuario”.

Resultados

Análisis de resultados cualitativos.

Informe de entrevistas.

Conocer la percepción de los colaboradores en aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano como la motivación, su visión de los beneficios que ofrece la organización, el liderazgo, formación, y otros, aporta de manera significativa a la investigación y a construir una hipótesis para contribuir a la solución del problema de la alta rotación de personal en Teleperformance. Por esta razón, se aplicaron entrevistas a varios colaboradores, las cuales arrojaron resultados similares en varios aspectos evaluados.

Las entrevistas evidencian que los colaboradores valoran la facilidad para la vinculación, la contratación inmediata, la posibilidad de desarrollo, el buen ambiente laboral, la comunicación abierta, el sentido humano y las actividades de integración.

En cuanto a los aspectos que desearían mejorar están los cambios inesperados, el manejo de las métricas pues consideran que son difíciles de cumplir dado que al lograr una se descuida otra y reciben mucha presión para cumplir con todas, lo cual genera que los agentes estén más concentrados en cumplir dichas metas que en satisfacer las necesidades del usuario final.

Las personas conocen y consideran importantes algunos beneficios, sin embargo, no todos los utilizan. Valoran el programa JUMP!, el cual consiste en el desarrollo del plan carrera y en recibir entrenamiento para aplicar a ascensos en la organización y brinda herramientas y oportunidades para el crecimiento.

El liderazgo es percibido de manera positiva, se tiene la visión de que los líderes contribuyen al desarrollo profesional de las personas y la buena relación laboral y personal genera apoyo y soporte para las actividades diarias. Sin embargo, existe una marcada jerarquía en la organización lo cual dificulta la comunicación con la Alta Gerencia y los colaboradores perciben que su principal interés es cumplir las metas y pierden de vista el trabajo día a día. Así mismo, hay campañas que exigen más esfuerzo que otras y métricas más demandantes y exigentes.

También, consideran que reciben un buen entrenamiento y capacitación para el cargo, sin embargo, algunos perciben vacíos en el aprendizaje de las características del producto pues se recibe mucha información en poco tiempo. Sin embargo, reconocen que la experiencia en las llamadas genera gran conocimiento.

En cuanto a las razones que consideran que influye en rotación están las métricas que generan inconformismo, la falta de profesionalismo para asumir retos y factores generacionales que

impactan la calidad del trabajo, la dedicación y esfuerzo. Además, la carga laboral genera estrés y puede estar causando deserción. Otro aspecto es la visión general que se tiene de que el Call Center es una forma de empleo temporal que permite adquirir experiencia para encontrar un empleo en otro campo profesional.

Informes diarios de campo

A partir de las apreciaciones consignadas en las observaciones de los diarios de campo se pueden extraer múltiples conclusiones.

En primer lugar, es importante resaltar el papel de los supervisores al interior del área de operaciones para mantener motivados a los agentes durante la extenuante jornada laboral ya que a pesar de utilizar señas y lenguaje informal (groserías) todo el día y referirse a sus compañeros de forma no común es lo que provoca que se generen risas y camaradería a pesar del malestar general del trabajo que se evidencia por su inconformidad con las métricas y que adicionalmente se mantenga un vínculo de cercanía y un relacionamiento entre subordinados y superiores que a veces desafía los estándares tradicionales de la jerarquía y el statu quo. Entre agentes y supervisores, así como entre supervisores y ACSM's a partir de su manera de interactuar puede evidenciarse su afinidad y afecto mutuo donde en muchas ocasiones a una persona externa a la campaña le resultaría difícil identificar quienes son los representantes de alto cargo en la misma.

En segundo lugar, es importante resaltar un rasgo muy presente y marcado en la cultura de la operación de la cual todos los miembros de la misma presenten constantemente su insatisfacción respecto a sus responsabilidades, pero de igual modo se observa la disposición de realizar sus labores. Este comportamiento ha resultado ser fuente de múltiples discusiones y problemas, pero es lo que a su vez caracteriza las relaciones dentro de Vivint, es la práctica con la cual se cree que

es el site #1 del cliente y dada su naturaleza termina siendo una contradicción, una verdadera paradoja.

En esta instancia se hace referencia a la constante vigilancia a los agentes que a lo largo del tiempo se ha convertido en una relación paternalista de estos, cuyas consecuencias no han sido menores. Los agentes pasan en promedio 10 horas en Teleperformance, y dentro del piso de operaciones pueden estar al menos 8 o 9 horas donde constantemente presencia de sus supervisores, y a pesar de que en muchas oportunidades se quejan de sentirse controlados y como si no tuvieran voluntad de elegir, también demuestran que se han acostumbrado a vivir en estas condiciones y a su vez promueven dicho comportamiento demostrando temor cuando los supervisores deben entrar a reunión, porque expresan no saber qué hacer si los líderes no están presentes. Así mismo, los agentes permanecen dentro de las instalaciones muchas horas después de haber acabado su turno pareciendo que quieren estar más en su lugar de trabajo que en sus hogares.

Finalmente, es importante mencionar la importancia del ambiente laboral para todos los trabajadores de la campaña. De acuerdo con los registros de los diarios se puede evidenciar la disposición que tienen los trabajadores a permanecer no solo trabajando en la campaña, sino también permanecer al interior de la operación haciendo otro tipo de actividades y seguir relacionándose con compañeros de trabajo.

No solo agentes sino administrativos se quedan en muchas ocasiones varias horas después de terminar su turno no solo por cuestiones netamente laborales, sino también por cuestiones afectivas o relacionales ya que es evidente el confort y el sentimiento de calidez y de hogar que a lo largo del tiempo se ha desarrollado en la campaña. Así mismo, no es solo un sentimiento que se haya generado en cuanto a un factor emocional, sino que las instalaciones se han modificado

paulatinamente y se han asimilado a una casa familiar. Empezando por los más de 15 televisores con acceso a Netflix, el Demo Lab que es una sala estilo americano, pero también destacando las salas de entretenimiento que contienen Juegos de mesa, Xbox One, Play Station 4, cobijas, puffs, sillones, entre otros. Por último, la mención de comentarios recientes de los agentes parece valer la pena debido a su relación con el tema “Desde que Vivint nos dejó quedarnos aquí en la Ops por lo del Paro Nacional y fue todo el cuento con los Sleepings y nos dieron comida y a los otros les pagaron Hotel y ropa y que tales, no sé, siento que es como otra casa, como que si algo pasa, siempre están los Sups y esta Vivint”

Análisis de datos cuantitativos.

Encuesta clima organizacional

En cuanto a la encuesta aplicada a los colaboradores de Teleperformance con el objetivo de identificar su perspectiva frente a diferentes temáticas relacionadas con el clima organizacional de la empresa, se aplica una encuesta de preguntas de selección múltiple que abarca diferentes temáticas, la primera temática es su percepción del *clima organizacional*; la segunda temática, son los *valores corporativos*; como tercer tema se habla de la *cultura y transformación*.

Esta encuesta tiene como opciones de respuesta una escala del uno (1) al cuatro (4) donde uno es equivalente a “siempre es verdad”, el dos a “casi siempre es verdad”, el tres a “a veces es verdad” y cuatro significa “nunca es verdad”.

Los resultados de esta encuesta se toman a partir de las respuestas de los participantes, es decir, si por temática la mayor cantidad de respuestas fueron 1 y 2, significa que ese tema está llevándose de manera favorable en la organización, por lo tanto, los colaboradores se sienten satisfechos en ese ámbito, pero si se obtienen puntuaciones de 3, hace referencia a la indecisión del colaborador por responder las preguntas de la encuesta y finalmente, si la mayor cantidad de respuestas se

centran en la opción de respuesta número 4, significa que ese aspecto se maneja de manera no favorable en Teleperformance.

El primer tema de la encuesta es el *clima organizacional* del cual, se obtuvieron los siguientes resultados representados en la Figura 8:

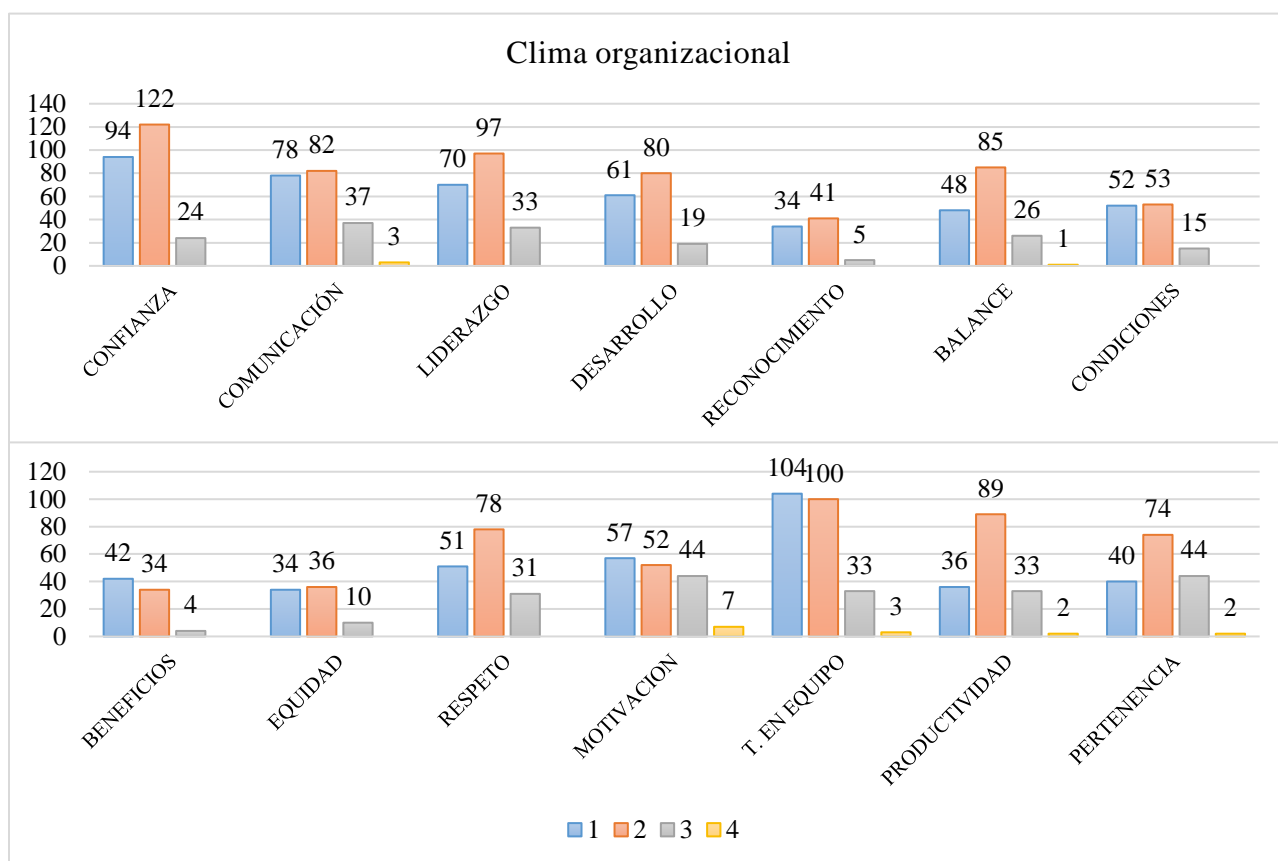


Figura 8. Cantidad de respuestas de encuesta de clima organizacional.

Se evidencia que los subtemas de la encuesta, en relación al tema de *clima organizacional* tienen como respuestas de mayor frecuencia el número 2, seguida de la opción de respuesta número 1, por lo tanto, estas variables a evaluar tienen con resultado que Teleperformance las está llevando a cabo de manera favorable, logrando una buena percepción de confianza, comunicación, liderazgo, desarrollo, reconocimiento, balance,

condiciones, beneficios, equidad, respeto, motivación, trabajo en equipo, productividad y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Como segundo tema, se encuentran los *valores corporativos*, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados (figura 9):

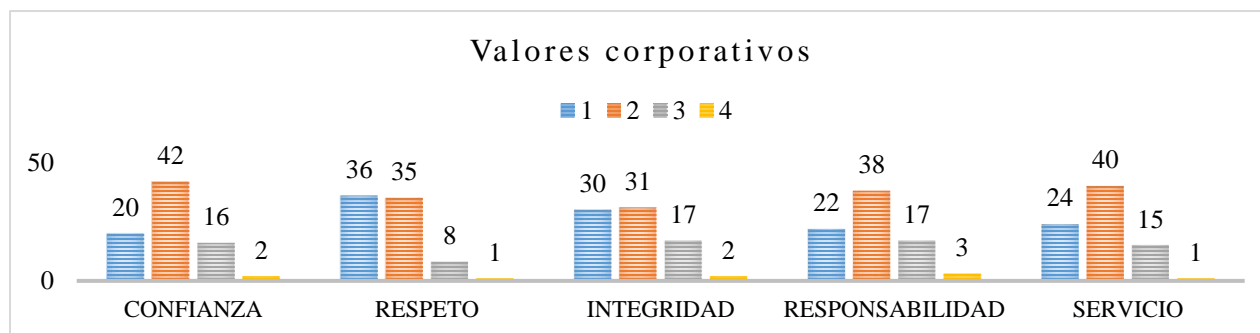


Figura 9. Respuestas de encuesta de clima organizacional/valores corporativos.

Tal como en la variable de clima, los *valores corporativos* desde la perspectiva de los colaboradores se están manejando de manera favorable a favor de la organización, evaluándose subtemas como lo es la confianza, el respeto, la integridad, la responsabilidad y el servicio, ya que las respuestas con mayor frecuencia son la número 1 y 2.

Finalmente, se encuentra el tema de *cultura organizacional* (Figura 10) de los cuales, cinco (5) de seis subtemas dieron como resultado el buen manejo de estos por la organización, tales como el liderazgo transformacional, engagement, la confiabilidad, la empatía y la innovación, por lo que la mayoría de las respuestas se encuentran en los número 1 y 2. Por otro lado, el subtema de *agilidad* es un favor que según la perspectiva de los colaboradores evaluados no se está manejando de manera favorable en Teleperformance, este subtema, fue evaluando desde preguntas como: “¿considero que los procesos que administro son ágiles y oportunos frente a la respuesta que necesitan nuestros clientes? ¿Doy respuesta oportuna a las solicitudes que me hacen las distintas áreas? ¿Establezco de manera efectiva las prioridades en mi trabajo para lograr las metas y

contribuir a la estrategia?” por lo que se deduce, que los colaboradores no se sienten satisfechos con las exigencias de la organización para lograr objetivos comunes y contribuir a la estrategia de Teleperformance, así mismo una desmotivación en cuanto a los procesos administrativos y el cumplimiento de estos.

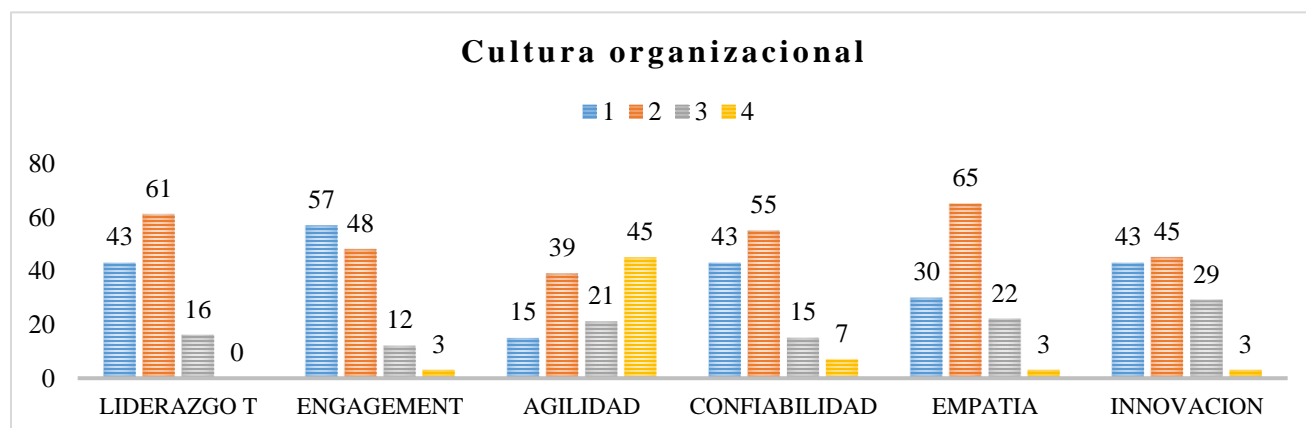


Figura 10. Respuestas de encuesta de clima organizacional/cultura organizacional.

Discusión

Teniendo en cuenta los instrumentos aplicados y sus resultados, se puede afirmar que el ambiente laboral en la compañía es percibido como favorable por los participantes de la investigación. Sin embargo, esto no es directamente proporcional al desempeño ni la calidad del trabajo, en los diarios de campo realizados se pudo observar que se maneja un ambiente de trabajo informal en el que se utiliza todo tipo de lenguajes y formas de expresión. Así mismo, el concepto de habituación es definido como una manera en la que los seres humanos aprenden a través de estímulos que no son necesariamente directos Thompson & Spencer (1966), es decir, se puede aprender o acostumbrarse a ciertas situaciones de manera no consciente, esto se puede relacionar en la empresa en cómo se habitúan a un ambiente de trabajo en el cual sin importar el desempeño en el desarrollo de sus funciones obtendrán beneficios, además la empresa cuenta con condiciones laborales optimas tanto legales como extralegales, que los empleados reconocen, por esta razón se crea una cultura de compensación sin esfuerzo (Peeke, 1973).

En resumen, se puede concluir que la empresa en busca de dar motivaciones extra a sus trabajadores los habitúa a un ambiente laboral sin exigencias y cuando se solicitan resultados o se evalúa el rendimiento, los colaboradores no se sienten a gusto y experimentan presión lo cual les genera conflicto y deciden abandonar el trabajo (Sokolov, 1963).

En concordancia, ya que hay un desbalance en la campaña donde no solicitan resultados por parte de los trabajadores en cuanto a sus funciones para la obtención de beneficios, el modelo Desequilibrio Esfuerzo-Desempeño afirma que el trabajo y la recompensa que se recibe por este, son potenciales estresores que, al combinarse de manera negativa, es decir, cuando es mucho mayor el esfuerzo que la recompensa, aumentan de manera perjudicial las consecuencias sobre el trabajador (Gómez, 2006). Estas consecuencias pueden incluir repercusiones sobre la salud física

y mental lo cual lo convierte en un predictor del estrés laboral. Por ello puede ser relacionado con las principales dimensiones del Burnout como lo son la despersonalización y el agotamiento emocional. De igual forma, también a causa de este fenómeno se pueden generar efectos perjudiciales sobre la salud como trastornos del sueño, fatiga e incluso enfermedades coronarias.

No obstante, no se incluye en este modelo una perspectiva contraria como la que se evidencia en la campaña de Teleperformance donde a pesar de que los trabajadores tienen un bajo nivel de esfuerzo para desempeñar sus tareas, reciben grandes beneficios de diferentes tipos. Esto lleva a las autoras de la presente investigación a considerar que incluso desde la teoría se tiene una concepción de trabajadores desfavorecidos por parte de sus empleadores, donde se tiende a conceptualizar sobre ellos en una posición perjudicial lo que implica un vacío de conocimiento ya que no se están explorando situaciones donde la posición del trabajador en la empresa sea favorable o justa (Canepa, 2008).

Ahora bien, un aspecto a tener en cuenta en la presente investigación se basa en los estudios de Salanova (2016) con respecto al desarrollo de organizaciones saludables y resilientes a través de la psicología organizacional positiva. Esta teoría aborda al ser humano desde rasgos positivos como el optimismo, la esperanza, la creatividad, la responsabilidad, entre otras y la promoción de estas fortalezas en todos los ámbitos de su vida incluido el contexto laboral. Por esta razón, las organizaciones positivas son las que logran que sus trabajadores sean proactivos, muestren iniciativa personal, trabajen de manera colaborativa, sean responsables de su plan carrera y su proyecto de vida y estén comprometidos con la excelencia de la organización.

En relación con los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados en el proyecto, fue posible identificar que los trabajadores de la campaña de Teleperformance a pesar de tener una visión positiva de la empresa y de las condiciones laborales que esta les ofrece, consideran este empleo y a la industria del Contact Center como una opción de ocupación temporal que les permitirá lograr metas que han definido en su proyecto de vida. El trabajo como Agentes les permite tener horarios flexibles para continuar estudiando, pueden ahorrar para pagar dichos estudios, adquirir una vivienda y mantener un estatus social alto ya que tienen un poder adquisitivo mayor a la media poblacional. Así mismo lo consideran una opción viable y rápida para afrontar el alto índice de desempleo que vive el país.

Con el fin de contribuir al desarrollo de un proyecto de vida exitoso y que a su vez disminuya el índice de rotación de personal, es necesario que Teleperformance se comprometa con la excelencia organizacional a través de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable logrando que sus colaboradores desarrollen sentido de pertenencia hacia la organización y sean capaces de mantener Engagement definido como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, así como dedicación, orgullo por el trabajo, absorción y felicidad (Salanova, 2000).

Desde otra perspectiva, a pesar de que se encontraron resultados favorables en la encuesta de clima laboral que fue aplicado a miembros de la campaña de Teleperformance, estos no tienen una relación directamente proporcional con los índices de rotación de personal ya que a pesar de que se presenta bajo estrés al interior de la campaña, y se percibe una alta satisfacción con el trabajo, se ha generado una cultura donde gracias a los constantes refuerzos positivos entendido como un estímulo que permite que una conducta se vuelva a repetir en el futuro ante una situación particular Salanova (2016), los miembros de la campaña tienen una alta expectativa de cuál será

el beneficio que recibirán por parte de la empresa, ya que estos tienden a cambiar constantemente dependiendo del presupuesto, el contexto social y el cronograma de la misma.

Conclusión y recomendaciones

De acuerdo con la investigación teórica consultada y a los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, es posible llegar a concluir que la Alta Gerencia de Teleperformance en conjunto con el Departamento de Gestión Humana debería replantear las estrategias que utilizan para motivar a sus colaboradores con el fin de fidelizarlos a la empresa y mitigar las altas cifras de rotación de personal, pues como se ha expuesto a lo largo del proyecto algunas acciones están presentando el efecto contrario causando que los trabajadores se habitúen a recibir beneficios aun cuando no es equivalente a su desempeño laboral ya que no es necesario que alcancen los indicadores establecidos para obtener los incentivos que la campaña ofrece.

Adicionalmente, fue evidente al revisar investigaciones respecto al fenómeno de la rotación de personal y al obtener los resultados del proyecto, que existe un vacío de conocimiento respecto a la sobremotivación hacia el trabajador por parte de la empresa ya que en la teoría se evidenció que se considera a los trabajadores como individuos desprotegidos y a las empresas como entidades que utilizan estas circunstancias a su favor sobrecargando al trabajador de funciones, evadiendo sus responsabilidades y no otorgándoles beneficios que sean equivalentes a su esfuerzo. Es decir, en ninguna investigación se encontró un modelo o teoría que explicara la idea de empresas que infantilicen a sus trabajadores y lo demuestren con un trato, como lo mencionaron los entrevistados, basado en un vocabulario y demás características escolares. Así mismo en la campaña a diferencia de la teoría, se halló que los beneficios no resultan ser un estímulo motivante para los trabajadores ya que no están asociados con el desempeño que obtengan en sus indicadores.

Finalmente, considerando la naturaleza de la industria del Contact Center y la superficialidad de los procesos de selección que lleva a cabo la empresa debido a la creciente demanda de personas bilingües que se solicitan para cumplir con los requisitos de los clientes externos (los cuales han

sido prometidos de manera contractual por la Alta Gerencia), no se exige cumplir con las competencias organizacionales ni técnicas para el cargo como por ejemplo el requisito de Inglés o los resultados en pruebas de valores, lo cual repercute en la duración de los contratos de las persona a pesar de existir condiciones laborales optimas que son atractivas para su permanencia.

Las autoras recomiendan que a partir de esta investigación se explore un nuevo modelo donde se considere la posibilidad de una organización que brinde beneficios excesivos para evaluar cuales son las consecuencias ya sean positivas o negativas respecto a su impacto en el desempeño, salud física y mental de los trabajadores.

Por otra parte, también se recomienda que al realizar una investigación de esta índole se explore en la aplicación de instrumentos a otros niveles de cargo al interior de la organización, ya que se presentó una limitación en el alcance de esta al solo explorar la perspectiva de los agentes de la campaña, siendo este el cargo más básico en la estructura jerárquica de la empresa.

En conclusión, la investigación permite evidenciar que el exceso de retribuciones y programas positivos, no es directamente proporcional a la fidelización ni al desempeño de los trabajadores, ya que cuando se llega a un exceso de estímulos motivantes los trabajadores no logran asociar la relación del reforzador entre el esfuerzo y la recompensa. Así mismo, es necesario que las campañas y las empresas estudien los incentivos para que su naturaleza sea realmente reforzante y el momento de concederlos establezca una relación con la respuesta deseada, encontrando un equilibrio entre los beneficios otorgados y los resultados esperados. De igual forma, aun cuando se ha evidenciado un alto índice de rotación de personal, no se identifica ninguna estrategia de mejora por parte del Departamento de Gestión Humana en conjunto con la Alta Gerencia respecto a las fallas presentes en el proceso de selección desde

la construcción del perfil, la requisición para la vacante, la contratación y planes efectivos de retención de personal.

Propuesta de Intervención

Es relevante mencionar que la siguiente propuesta fue planeada para llevarse a cabo entre los meses de mayo y junio de 2020, no obstante, debido a la contingencia causada por el Covid-19 y el traslado de todas las áreas y campañas de Teleperformance a laborar por medio de Home Office, no fue posible realizar las actividades que implicaban intervención en campo. Así mismo, los sistemas de la empresa son cerrados a sus VPN y ningún ente externo puede acceder a interactuar con los colaboradores lo cual imposibilitó todo el proceso.

Tabla 6.

Presentación de la propuesta.

Presentación de la propuesta
<p>La presente propuesta de intervención nace de la identificación del problema respecto al alto índice de rotación de personal y en base a la investigación teórica y la aplicación de instrumentos en una campaña de la organización, donde se identificó que a pesar de tener incorporada una significativa porción de variables que se utilizan para motivar y generar Engagement en la campaña éstas no logran mitigar los altos índices del fenómeno.</p> <p>Así mismo, la propuesta surge del reto de construir un conjunto de estrategias que involucren a diversas áreas de la compañía para generar una disminución en los índices con una metodología integral.</p> <p>Es preciso aclarar que la presente propuesta no pretende ofrecer una solución absoluta al fenómeno de rotación de personal en la campaña estudiada, sino proporcionar un plan ajustado a las necesidades de la empresa que facilite a la organización mejorar los procesos involucrados.</p> <p>Por lo cual, la empresa es libre de revisar e implementar el plan de intervención propuesto y ajustar lo que considere oportuno.</p>

Justificación
<p>La presente propuesta es pertinente debido a que se identificó un fenómeno en la campaña de Teleperformance donde entre el primer y segundo semestre del año 2019 se obtuvieron índices de rotación de personal entre 7,40% y 26,31% que superan el porcentaje máximo permitido por la corporación para sus cuentas bilingües. Adicionalmente, al investigar la problemática resultó evidente que la organización posee una gran cantidad de beneficios, condiciones laborales atractivas y programas de fidelización, sin embargo, parecen no resultar efectivas para reducir el impacto negativo de la rotación de personal.</p>
Objetivos
<p>Objetivo General</p> <p>Minimizar el índice de rotación de personal en la campaña Vivint de Teleperformance a partir de una estrategia de intervención.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Ajustar el proceso de reclutamiento y selección disminuyendo la posibilidad de retiros tempranos de la campaña.• Diseñar una matriz de beneficios proporcionales al desempeño laboral de los colaboradores.
Alcance
<p>La presente propuesta está dirigida a los 390 agentes de las 5 líneas de negocio (Soporte Técnico, Soporte Técnico Avanzado, Chat, Ventas y Lealtad) de la campaña Vivint Smarthome en Teleperformance, sin embargo, también será necesario intervenir en el Departamento de Gestión Humana de la organización y contar con la participación del área de Management de la campaña.</p>

*Fechas estimadas de finalización de la cuarentena estricta en la ciudad de Bogotá que permita la realización de las actividades

Tabla 7.
Cronograma de actividades.

Actividad	Descripción	Encargado	Fecha	Duración	Costo
Revisión del perfil actual	El equipo de investigación se presentará en la sede de Connecta de Teleperformance para reunirse con la Generalista de Gestión Humana de la Campaña con el fin de revisar y discutir el perfil actual que se utiliza para seleccionar a los agentes.	Los 4 miembros del Equipo Investigador	04 de noviembre de 2020	2 hora	\$100.000
Observación del proceso de	El equipo de investigación se presentará como	Los 4 miembros del	11 de noviembre de 2020	8 horas	\$100.000

reclutamiento y selección.	observador en las diferentes sedes donde se llevan a cabo dichos procesos y documentará por medio de diarios de campo las prácticas que se utilizan por parte de los profesionales de Gestión Humana.	Equipo Investigador			
Entrega de informe de retroalimentación	Los 4 miembros del equipo de investigación elaborarán un informe que incluya las observaciones más relevantes que se obtuvieron de la visita a la	Los 4 miembros del Equipo Investigador	18 de noviembre de 2020	N/A	N/A

	<p>empresa y si fuera necesario una propuesta de flujograma para los procesos de reclutamiento y selección con recomendaciones y prácticas a mejorar.</p>					
<p>Construcción del perfil de agentes</p>	<p>Diseñar un formato con el perfil del cargo de agente específico para la campaña para ser revisado posteriormente con los profesionales encargados de la campaña desde el área de Gestión Humana.</p>	<p>Los 4 miembros del Equipo Investigador</p>	<p>4</p>	<p>14 de noviembre de 2020</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>

<p>Grupos Focales con los agentes</p>	<p>Se seleccionará una muestra de 100 agentes para realizar 10 de grupos focales de 10 personas con el fin de indagar acerca de los incentivos que son capaces de reforzar conductas favorables en cuanto a desempeño laboral desde la perspectiva del colaborador, así como determinar cuáles beneficios no tienden a ser efectivos.</p>	<p>Los 4 miembros del Equipo Investigador</p>	<p>18 y 19 de noviembre de 2020</p>	<p>1½ hora</p>	<p>\$800.000</p>
---------------------------------------	---	---	-------------------------------------	----------------	------------------

<p>Reunión con el equipo de Management</p>	<p>Presentación de los resultados de los grupos focales con los agentes y presentación de una propuesta con una matriz de beneficios que incluya tanto las remuneraciones monetarias (bonos) y remuneraciones no salariales (tarjetas de regalo, alimentación, electrodomésticos, entre otros) equivalentes al desempeño de los agentes.</p>	<p>Los 4 miembros del Equipo Investigador</p>	<p>22 de noviembre de 2020</p>	<p>2 horas</p>	<p>\$300.000</p>
--	--	---	--------------------------------	----------------	------------------

Seguimiento y control de la propuesta	Propiciar una visita a la campaña para realizar un seguimiento de la propuesta sugerida con la Generalista de Gestión Humana, la Manager de la campaña y los agentes con el propósito de indagar respecto a su percepción sobre los cambios implementados.	Los 4 miembros del Equipo Investigador	5 de diciembre de 2020	2 horas	\$100.000
---------------------------------------	--	--	------------------------	---------	-----------

Adicionalmente, en los anexos 6 y 7 se presentarán las propuestas tentativas respecto al nuevo perfil para el reclutamiento y selección de agentes y una matriz que represente las condiciones por las cuales los agentes puedan acceder a los beneficios que brinda la campaña.

Referencias

- Alvarado, F. (2017). Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones. (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17085/ALVARADOAREVALOEDUARFABIAN2017.pdf;jsessionid=9A8695802B38565A45E6B5DFE0BA3784?sequence=3>
- Aponte, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Böhrt Pelaez, Mario Raúl. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Recuperado en 25 de junio de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es.
- Bedrossian E; Fernández R. El Consentimiento Informado. Algunas reflexiones para compartir. *Rev. FASGO*, 2001;1(1): 14.
- Brief, AP y Weiss, HM (2002) Comportamiento organizacional: afectar en el lugar de trabajo. *Revisión anual de psicología*, 53, 279-307. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Campos, M. A. (2006). Causas y efectos del estrés laboral. San Salvador: Universidad de El Salvador, Escuela de Ingeniería Química.
- Canepa, C. Briones, J. Pérez, C. Calzaretta, A & Juárez, A (2008). Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa y estado de malestar en Trabajadores de Servicios de Salud en Chile. *Revista*

Ciencia y Trabajo. 718(30). 157-160. Chile. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3219238>

Cañete, R. Guilhem, D. Brito, K. (2012). Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-569X2012000100011

Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, American Economic Association, 102(6), 2981-3003. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.102.6.2981>

Casas, J. Repullo, J. Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

Ccollana, Y. (2014). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 6(1), 41. Obtenido de <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65>

Chapman, G. & White, P. 2011. *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo*. Editorial Portavoz, Michigan.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill. Recuperado el 1 de Abril de 2017

Cubillos, F. Reyes, M. Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área comercial de una gran superficie. Recuperado de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>.

D'Angelo, O. 1982- Las tendencias orientadoras de la personalidad y los Proyectos de Vida futura del individuo. En: Algunas cuestiones teóricas y metodológicas sobre el estudio de la personalidad. Edit. Pueblo Educación. La Habana,. Recuperado de:

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v3n2/05.pdf>

Decreto 1377 de 2013 - EVA - Función Pública. Reglamentar parcialmente la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

<http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1184150>

Decreto 886 de 2014. Reglamentar la información mínima que debe contener el Registro Nacional de Bases de Datos, creado por la Ley 1581 de 2012, así como los términos y condiciones bajo las cuales se deben inscribir en este los responsables del tratamiento.

<http://www.intedya.com/internacional/1514/noticia-nuevas-normas-para-call-centers.html>

2019. Nuevas normas para Call Centers

Díaz-Bravo, Laura, & Torruco-García, Uri, & Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7),162-167.[fecha de Consulta 19 de Julio de 2020]. ISSN: 2007-865X. Disponible en:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage. p.643 Disponible en http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_6_9/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

El Tiempo. (2020). Ordenan estado de emergencia y aislamiento de adultos mayores. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/coronavirus-ordenan-estado-de-emergencia-y-aislamiento-de-adultos-mayores-474174>

Fernández, S. (2007). Causas de Rotación de los Teleoperadores que trabajan en los Call Center. Universidad Empresarial Siglo 21. Argentina. Recuperado de: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas_de_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, R., Abreu, J & Badii, H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99. marzo 2008. ISSN 1870-557X. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). *Theories and Research on Job Satisfaction*. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (p. 180–202). John Wiley & Sons, Inc.

García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.

González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72. Recuperad de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

González, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. Tesis Maestría en Psicología laboral y organizacional. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

- Gómez-Ortiz, Viviola, & Moreno, Lorena. (2009). Factores psicosociales del trabajo (demanda-control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 9(2), 393-407. Recuperado en 09 de junio de 2020, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672009000200008&lng=pt&tlng=es.
- Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 18. N° Especial Diciembre. Págs. 837-863.
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. Ciudad de México.
- Joanne G. Sujansky y Jan Ferri-Reed Wiley (2009). *Conserve a los Milenarios. ¿Por qué las compañías pierden miles de millones de dólares en rotación de personal de esta generación y cómo evitarlo?* Getabstract. <https://www.getabstract.com/es/resumen/conserva-a-los-milenarios/13076?u=credibanco>.
- López, J (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal* [en línea]. Disponible en: http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_persona1.html
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). El proceso de investigación. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra. (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo I.2. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163564>.

Littlewood Zimmerman, H. (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25.

Legis, Gestión Humana.com. *Rotación de personal ¿Aliada o rival de la organización?* URL: http://www.gestionhumana.com.ezproxy.unipiloto.edu.co/gh4/BancoConocimiento/R/rotacion_teorico/rotacion_teorico.asp

Mateus, J. (2017). Análisis de las Causas que Generan Rotación en el Call Center de Telebucaramanga. Universidad de Santander. Recuperado de: <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/1508/1/Analisis%20de%20las%20causas%20que%20generan%20rotacion%20en%20el%20call%20center%20de%20Telebucaramanga.pdf>

Medina, J. (2010) MODELO INTEGRAL DE PRODUCTIVIDAD, ASPECTOS IMPORTANTES PARA SU IMPLEMENTACIÓN. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a07.pdf>.

Ministerio de Salud. (2020). Colombia entra en fase de contención del COVID-19. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-entra-en-fase-de-contenci%C3%B3n-del-COVID-19.aspx>

Ministerio de Salud. (2020). CORONAVIRUS (COVID-19). Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx

Ministerio de Salud. (2020). Por COVID-19, se limitan eventos masivos a 50 personas. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Por-COVID-19-se-limitan-eventos-masivos-a-50-personas.aspx>

- Ministerio de Salud. (2020). "Serán 19 días muy importantes para frenar la incidencia de la COVID-19". Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Seran-19-dias-muy-importantes-para-frenar-la-incidencia-de-la-COVID-19.aspx>
- Naranjo, M. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33(2),153-170.[fecha de Consulta 15 de Julio de 2020]. ISSN: 0379-7082. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44012058010>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. 2002. Comportamiento humano en el trabajo. Décima Primera Edición. p-11. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. Méjico.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Coronavirus. Recuperado de https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Orellana López, Dania M^a, & Sánchez Gómez, M^a Cruz (2006). TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN ENTORNOS VIRTUALES MÁS USADAS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1),205-222.[fecha de Consulta 19 de Julio de 2020]. ISSN: 0212-4068. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2833/283321886011>
- Ortiz, M. Vicedo, A. González, S. Recino, U. (2015). Las múltiples definiciones del término «competencia» y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/edumecentro/ed-2015/ed153b.pdf>
- PORLÁN, R. y MARTÍN, J. (1991) *"El Diario del Profesor"*. Sevilla: Ed. Diada.

- Peeke, Ff. V. 5. y Herz, M. J. (1.973). Habituation. New York: Academic Press
- Pujol, L. Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Revista Estudios gerenciales vol. 34, N° 146, 2018, 3-18.
Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Revista Semana. (2020). Coronavirus: ¿Qué es el estado de emergencia? 10 preguntas sobre la medida. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/coronavirus-que-es-el-estado-de-emergencia/657417>
- Robbins, S. P., & Judge , T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.
- Rodríguez, S. López, E. Forero, Y. Gómez S. (2016). Rotación de personal en el call center Calldinero. Universidad Minuto de Dios. Recuperado de: https://www.academia.edu/31578210/Rotaci%C3%B3n_de_personal_en_el_call_center_Calldinero
- Salanova, M. Llorens, S. Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/164266>
- Satardien, M., Jano, R. y Mahembe, B. (2019). La relación entre el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y la intención de rotación entre los empleados de una organización seleccionada en la industria de la aviación. Revista SA de Gestión de Recursos Humanos / SA Tydskrif vir Mens like hulp bronbestuur, 17 (0), a1123.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1123>
- Shein, E. H. (1980): Organizational Pyschology. (1980) Tercera Edicion.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

- Sokolov, Y N. (1.963). Perception and Conditioned Reflex, MacMillan, New York. Versión española: Percepción y reflejo condicionado. Editorial Trillas. México, 1.982.
- Sujansky, J., & Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Thirion, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005
- Thompson, R. E. y Spencer, W. A. (1.966). Habituation: A model phenomenon for the study of neuronal substrates of behavior. *Psychological Review*, 16.
- Velis, P. Jorna, A. Berra, E. (2016). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000200018
- Valderde, L. (1991). Componentes del diario de campo. Recuperado de <https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v18n391993/art1.pdf>
- Visauta B. (1989). Técnicas de investigación social: recogida de datos. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1989.
- Zimmerman, B. J. (2006). *Development and Adaptation of Expertise: The Role of Self-Regulatory Processes and Beliefs*. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (p. 705–722). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511816796.039>
- Zubiri, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272013000200002

Anexos

Anexo 1

Entrevista - Supervisora

Entrevistador: Bueno, primero queremos agradecerte por tu disposición para participar en este proceso académico de investigación de los índices de rotación en la empresa Teleperformance. Te recuerdo que las respuestas suministradas serán utilizadas única y exclusivamente dentro del proceso de formación como especialista de Gestión Humana de las Organizaciones, entonces para empezar, te agradezco por favor me confirmes tu nombre, tu número de cédula, tu cargo y el área en la que estás en Teleperformance por favor.

Entrevistada: Ok. Katherine de Salvo. Número de identificación es 129069410 soy Supervisora de Operaciones en el área de Operaciones.

Entrevistador: Listo Katherine, cual es el cargo de tu jefe inmediato:

Katherine: Él es Jefe de Operaciones, que, en inglés, sería lo que llamamos allá Account Manager.

Entrevistador: Ok, listo. Bueno, entonces por favor, Katherine cuéntame qué es lo que más te gusta, primero de Teleperformance y después de tu trabajo.

Entrevistada: Lo que más me gustó desde el inicio es como la facilidad que tú tienes como para entrar porque todo el proceso de pruebas es muy fácil y lo hacen de una manera muy sencilla para captar tus capacidades y ubicarte en una campaña. Ya cuando estás dentro lo que más me gusta es como la atención que tienes para desarrollarte.

Entrevistador: Perfecto. ¿Qué es lo que menos te gusta de Teleperformance y de tus actividades laborales?

Entrevistada: Mmm, lo que menos me puede gustar de la empresa es específicamente también el área en el que yo trabajo es eeeh como los cambios inesperados. Tanto se puede dar como de campaña, como de jefe como de grupo como de horario.

Entrevistador: Ok. Gracias. ¿Cuáles son los beneficios de la organización que conoces?

Entrevistada: los beneficios que conozco principalmente son por ejemplo el desarrollo que le dan a la gente para que aprenda otro idioma y pueda primero escalar, segundo cambiarse a otra campaña que le dé más dinero porque tiene otro idioma agregado y también la gente si así lo desea, si el empleado así lo desea y quiere escalar, ellos tienen una campaña que se llama Jump y es, ellos los entrenan para ciertos cargos administrativos.

Entrevistador: Has utilizado o utilizas, alguno de esos beneficios que mencionas u otro diferente

Entrevistada: Si. He utilizado el de desarrollo para estar en un cargo administrativo en este caso el de supervisora y otro adicional, ellos tienen otros beneficios como fondos de ahorro, préstamos que se pueden utilizar para diferentes eventos en tu vida.

Entrevistador: Ok. Gracias. ¿Qué opinas del, del liderazgo en el equipo de trabajo?

Entrevistada: Es un liderazgo que desarrolla mucho desde el cargo digámosle principal, más bajo que es el de agente, lo desarrollan mucho pero el liderazgo está muy ligado con lo que pide el cliente. Entonces si el cliente exige algo distinto pues ese liderazgo va basado en ello. En lo que exige el cliente y no más bien muchas veces en lo que quiere la operación o lo que quiere la persona en sí.

Entrevistador: Ok. ¿Cuál es tu percepción general de las campañas de la organización, tanto en la que tu estas como en las otras?

Entrevistada: Muchas son distintas y todas van en base a lo que pide el cliente. Tomando en cuenta que en la que yo estoy es la más grande, pues las exigencias del cliente son también mucho

más grandes y eso es lo que provoca que haya cambios inesperados. Porque el cliente también está muy pendiente de que se haga pues lo que él está exigiendo. Hay otras campañas que yo he conocido que son un poco más tranquilas porque los clientes pues son un poco más eh um no menos exigentes, pero tienen como bases distintas o normas distintas.

Entrevistador: Ok. Pero en términos generales consideras que hay buen ambiente laboral en las campañas, el liderazgo es positivo, ¿impulsa las personas al crecimiento?

Entrevistada: Sí, mucho. De hecho, eso es una base que está allá. Ehh que se haga como con toque humano. Que el personal administrativo trate a los demás con mucho toque humano y que se consideren pues otros aspectos de su vida. Por ejemplo, en Teleperformance trabaja mucho joven que está ahorita en la universidad, entonces le toman en cuenta pues lo que son los horarios, a que hora tienen que ir a la universidad, eh, si tiene que levantarse temprano pues nosotros tenemos un servicio que nos lleva a nuestra casa, entonces pues sí siento que es un ambiente muy positivo y que toma en cuenta tus necesidades fuera del trabajo.

Entrevistador: Ok. Listo Katherine. ¿Tú posees las herramientas y los conocimientos necesarios para desempeñar tus funciones? ¿O crees que hay algo que te haga falta?

Entrevistada: No, yo creo que si poseo todas las herramientas y que desde el principio se me entrena antes de estar en el cargo para poder desarrollarlo.

Entrevistador: ¿Consideras que has recibido la capacitación necesaria para desarrollar tus actividades y para generar valor tanto a la campaña como a la organización?

Entrevistada: Sí considero que hay una capacitación previa para cada cargo más, sin embargo, eh, en las campañas mucho tiene que ver con los resultados, entonces el desarrollo también se va dando en la marcha. Lo malo de eso es que muchas veces puede ser negativo o puede ser positivo. Porque el desarrollo va durante, mientras tu lo estas haciendo, no es como previo muchas

veces, sino que es mientras lo estás haciendo, entonces puede que el resultado sea positivo o en cuanto sea negativo.

Entrevistador: Ok. Listo, ¿Crees que en Teleperformance eh, está la posibilidad de crecer profesionalmente?

Entrevistada: Mm Si

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistada: De hecho, con el programa que te comentaba de Jump, ellos te desarrollan para tener cargos administrativos en la empresa. Por ejemplo ser Supervisores, el agente puede ser supervisor, el supervisor puede ser jefe de operaciones y el jefe de operaciones puede llegar a ser director y en todo se hace un entrenamiento en todo se hace una capacitación y te toman en cuenta los resultados que has tenido, entonces la persona que llegó del cargo principal o el cargo más bajo que sería el cargo de agente puede escalar y entonces pues el desarrollo profesional pues es bien latente y si se ve.

Entrevistador: ¿Qué opinas de las métricas que hay en Teleperformance?

Entrevistada: Las métricas siempre las coloca el cliente. Muchas veces los mismos empleados no están de acuerdo con las métricas, porque creen que se necesita trabajar en otras cosas o generar la atención en otras cosas más sin embargo, tomando en cuenta que en la campaña en la que yo estoy es la más grande, lo que pide el cliente es con lo que se trabaja.

Entrevistador: Listo. ¿Si existiera alguna razón que te motivara a cambiar de empleo, cuál sería?

Entrevistada: Ehh. Algún cambio inesperado que no cuadrara con mi vida ahorita mismo o un estancamiento tanto en el salario base como en los bonos. También sería como una razón eh para dejar el trabajo.

Entrevistador: ¿Tienes alguna otra observación otra recomendación alguna sugerencia, algo que hayas visto que ocurre en Teleperformance que hace que las personas se retiren?

Entrevistada: Lo que hablábamos de las métricas, posiblemente una razón por la que los agentes quieran irse o el personal administrativo quiera irse es porque cuando el cliente exige algo posiblemente no sea lo que la campaña exactamente necesite porque el cliente ve la perspectiva desde afuera y solamente ve el número, en cambio el agente y el personal administrativo lo ve desde adentro y ve el desarrollo y muchas veces eso puede provocar que por ejemplo cuando se haga una estructura de bonos distinta por que se está haciendo en base a otra métrica, porque hay diferentes métricas, el agente se desmotive y diga pues yo no lo voy a lograr o no voy a llegar a eso o me parece una métrica ilógica para llegar entonces pues me voy o Mmm el proceso también pasa mucho una de las razones que los agentes se van es porque no llegan a escalar o no llegan a subir a un puesto administrativo, porque sucede esto? Porque se toma muy en cuenta el desarrollo que ha tenido el agente a lo largo de la campaña. Sin un agente, por ejemplo, tiene acciones disciplinarias ya no forma parte para entrar a un proceso administrativo y eso es una razón para irse que ya no siento que me estoy moviendo, estoy estancado o no estoy haciendo nada.

Entrevistador: Listo Katherine. Nuevamente muchas gracias por tus respuestas.

Entrevistada. No, gracias a ti.

Anexo 2

Entrevista a un Agente y un analista de Calidad

Entrevistador: Bueno chicas muy buenas tardes eeh primero que todo agradecerles por colaborar con esta entrevista, Igualmente Recuerden que es ehmm un proyecto netamente académico, toda la información que ustedes compartan En este audio es confidencial sólo va a tener acceso a ella emmm las personas miembros del equipo de investigación y la asesora entonces yo creo que podemos comenzar. Inicialmente les Quiero preguntar Sus nombres Su edad y el cargo qué tienen en Teleperformance la campaña y el cargo de su jefe inmediato.

Entrevistado 1: Listo entonces mi nombre es Cristel Monzon tengo 26 años, soy analista de calidad y mi jefe es analista de calidad líder.

Entrevistado 2: Bueno mi nombre es Laura mancipe Tengo 19 años, soy agente, Realmente cubro toda el área de soporte técnico, mi supervisor pues también cubre toda esa área y si realmente eso es.

Entrevistador: Okay chicas y me podrían decir Cada una ¿cuánto tiempo lleva trabajando en Teleperformance?

Entrevistado 1: Yo Tengo un año y un mes.

Entrevistado 2: yo tengo seis meses

Entrevistador: Ok entonces podemos comenzar con las preguntas, Inicialmente Me gustaría saber eh ¿Cuáles son cómo los factores o las cosas que más les gusta de la organización?

Entrevistado 1: A mí me gusta el ambiente de trabajo Siento que el ambiente de trabajo es bastante, bueno depende Porque por ejemplo en QA El ambiente es súper ligero y todo el mundo es como muy fácil de llevar, Es muy fácil hablar con otros Supervisores es muy fácil hablar con los QA siento que hay Mucha comunicación, eh la mayoría del tiempo y honestamente esa es una

de las cosas que uno generalmente busca un trabajo, qué, que sea fácil de llevar, más que fácil en que hacer sería el trato con las otras personas.

Entrevistado 2: Bueno en mi opinión creo que mmm Lo que más me gusta del trabajo realmente es el ambiente laboral, Porque puede que el trabajo de uno sea Un poco estresante O un poco aturdido debido a que tienes que manejar mucha clase de personas, Hablando todos los días con cada persona diferente ayudarlos, creo que Lo que más me gusta es el ambiente de trabajo, porque ellos te ayudan a llevar como todas esas cargas, no sólo tus compañeros sino también tus jefes, de los cuales entendieron en su momento, qué es estar como agente, qué es estar lidiando con 20 Personas en un mismo día entonces creo que el ambiente de trabajo es lo mejor, ya que te ayuda a llevar todas las cargas.

Entrevistador: ok, Me podrían decir ¿Qué serían esas cosas qué les disgusta o que no son sus favoritas de la organización?

Entrevistado 1: Ehh lo que no me gusta de la organización es que hay cosas de las que se tienen que hacer cargo y no se hacen cargo, por otros factores, por ejemplo el attrition, ehh básicamente hay personas que honestamente no deberían estar trabajando aquí por diferentes motivos, porque hacen sentir incómodo algunas personas, porque tienen siete alertas de qué están haciendo Work Avoidance o lo que sea, y básicamente no la sacan por, ósea otras métricas que Okay ósea son importantes pero yo creo que es más importante es crear un buen grupo de trabajo que no te vaya a dar ese tipo de problemas, ósea, no sé, básicamente eso es lo que más me molesta. Es muy Injusto muchas ocasiones hay personas que sí se merecen el trabajo y los cambian de campaña y personas que de verdad no merecen estar aquí, siguen allí sólo porque no sé, porque sí, porque realmente no hay motivos.

Entrevistado 2: Bueno lo que a mí me gusta , me disgusta de esta campañas es básicamente que muchas veces imponen ciertas cosas a pesar, de que pues uno ya tiene otras funciones realmente siento que, imponen cosas como si nosotros fuéramos algún tipo de máquina, realmente tienen que tener en cuenta que nosotros aquí Somos humanos, de que nosotros también nos cansamos de que nosotros también tenemos familia y muchas veces ellos sobrepasan eso con tienes que trabajar, tienes que ayudar en esto, esto y esto, realmente siento que si a ti te dan unas labores tú debes cumplir con ellas, sí realmente muchas veces a ti te ponen a trabajar más de lo que te toca, por un salario que realmente al fin y al cabo viéndolo en unos años después, no te va a cubrir todas las necesidades que puedes llegar a tener como una enfermedad como X o Y razón que pues por dinero creo que, no va a resolver todo.

Entrevistador: Es decir, para aclarar un poco aquí las cosas como las, ehm digamos, todos esos factores que a ustedes no les gusta, son tanto de Teleperformance como organización sino de la campaña en la que están.

Entrevistado 1: Sí ya viene más que todo desde digamos los cargos más arriba que ya sería management, no digo que sean todas las personas pero sí yo creo que llega un punto donde no, está están mirando más números que realmente las cosas importantes que son las personas o los trabajadores que ellos tienen, porque hay personas que honestamente podrían dar mucho más, ehmm pero no lo dan porque, ahí hay mucha injusticia en algún momento y dicen no para qué voy a poner digamos ese extra mile, o hacer algo un poco más allá, si no es algo que, primero tú no vas a ganar nada por eso y hay personas que están haciendo las cosas mal hechas y siguen teniendo exactamente lo mismo que tú.

Entrevistador: Okay, ehh quisiera saber igualmente chicas ¿Cuál es la percepción general que ustedes tienen tanto de la campaña en la que están, como de otras campañas que hay en Teleperformance?

Entrevistado 1: Yo opino que sea lo que sea nuestra campaña es una buena campaña, porque más que todo por la gente y porque los supervisores como estaba diciendo Laura, los supervisores fueron agentes también en algún momento, y ellos saben lo que es tener que hacer muchas cosas o que te impongan algunas cosas, entonces ellos cómo se pueden poner en tú en tu lugar también, ehm Igual los jefes mientras nosotros hemos ascendido ellos, ellos saben lo que es estar en nuestro lugar y ellos no nos va a poner a hacer algo como que sea inhumano o que sea no sé, que no se deba hacer.

Entrevistado 2: Ehm Siento que lo que dice Cristel es muy cierto, realmente todas las personas que han subido allá, han empezado como agente, así como uno, entonces las personas que ahorita están de supervisores eeh de supervisores de Quality todos empezaron siendo agentes y creo que realmente es lo que también ayuda a llevar todo este trabajo, mucho mejor, porque ellos entienden cómo es ese trabajo, muchas veces frustrante, muchas veces pesado y ellos no te van a ayudar a cargarte más, porque ellos estuvieron en tus zapatos alguna vez si no te van a ayudar como, bueno listo vamos a hacerlo, yo también pasé por ahí y en vez de no sé imponerlo, te ayudan, entonces creo que eso es una buena parte de nuestra campaña.

Entrevistado 1: Sobre otras campañas, que es la razón por la que mencionó que a veces en Vivint son bastante Humanos, a pesar de, (no sé si podía decir eso), a pesar de que muchas personas son como súper, muy humanas con nosotros, he escuchado a veces que en otras campañas, quizás no son así, he escuchando que hay cosas que son muy diferentes, hay una campaña en específico donde, eso parece una dictadura y a las personas la tienen trabajando, a las personas de Nesting las

tienen trabajando ocho horas, en vez de 9 pero no les dan lunch y tuvieron que pelear literal, por les estaban dando 15 minutos de break en 8, en 8 horas de trabajo, ósea dos break de 15 minutos. Ellos tuvieron que pelear por 20 minutos de break, porque no tenían lunch, entonces es algo que definitivamente no pasa en nuestra campaña, pero que aparentemente está pasando en otras y eso sí me parece, son campañas nuevas donde buscan imponer realmente y no, no les importa la gente que trabaja allí.

Entrevistador: Okay chicas, eh ahora quisiera saber ¿Cuál es la opinión que cada una tiene respecto a su jefe inmediato?

Entrevistado 1: Es lo máximo, es un solecito, es ósea, él es súper inteligente, es de esas personas que a pesar de que estén, ósea, en una situación súper estresante, él siempre mantiene el control y busca la manera de hacer las cosas bien hechas, él sabe definir entre lo importante y lo urgente, eh y no nos pone más trabajo del que debemos tener porque él sabe cómo, o sea, él sabe cómo manejarse él y cómo distribuirnos el trabajo de manera que, realmente lo hagamos bien lo hagamos efectivamente.

Entrevistado 2: Realmente lo que yo pienso de mi supervisor, es que también es una persona increíble, por qué , siento que muchas veces uno está en un día muy malo y él llega y te dice, bueno, vamos arriba, muchas veces él tiene hasta el doble trabajo que uno y llega a controlarse a tal punto que uno dice wow, o sea sólo esa persona o sólo ciertas personas lo pueden hacer y pueden llegar a controlar ese estrés y saben diferenciar lo que es hablarte a ti como agente, y lo que las cosas que él tiene que hacer, básicamente como te habla a ti y el estrés, como él lo maneja, creo que él sabe diferenciar esas dos cosas, realmente lo único que diría que pues faltaría un poco más, es cómo potenciar el talento de cada uno de los agentes, porque al fin y al cabo siento que muchas veces, pues si hay mensajes, hay no se reuniones, pero no hay nada que, esa persona se

siente contigo y dice como Hey, yo te he visto estas cualidades deberías aprovechar para irte por esta rama. Siento que esto es lo único que yo le veo a él que dice como que digo debería mejorar de resto siento que es un jefe muy bueno y que al fin y al cabo sabe diferenciar entre el trabajo y lo personal.

Entrevistador: Respecto a eso que acabas de mencionar, ehh ¿tu consideras, que digamos eh esa falta de desarrollo de su equipo, es por disposición de, él como supervisor o por otro tipo de factores?

Entrevistado 2: Siento que es por otro tipo de factores, porque llega a tener mucho trabajo, que pues obviamente por responsabilidad y por cargos mayores se lo exigen, por lo tanto no puede estar tan pendiente de que le gustaría ascender a tal persona o que le gustaría o qué cualidades tiene la otra, siento que es más por el trabajo que le pueden llegar a dejar a el que por su disposición

Entrevistador: Okay. Eeh, muy relacionado con la pregunta anterior quisiera saber ¿cuál es la opinión que ustedes tienen respecto al liderazgo en sus respectivos equipos de trabajo?

Entrevistado 1: Yo creo que en nuestro equipo es muy bueno, porque no sé, yo siento que cada uno de nosotros eh tenemos como cierta función y tenemos dos personas, que son nuestros dos líderes que, eh como lo mencioné ahorita, ósea nos hacen literal la vida mucho más sencilla, por su buen manejo de tiempo y por cómo se distribuyen absolutamente todo.

Entrevistado 2: Bueno creo que yo ya lo había mencionado antes, me adelante a la pregunta, pero sí, creo que es como potenciar el, ehmm, esas capacidades de los demás para así mismo poderlos tener quizás, en un mejor puesto o poderlos, guiarlos a cierta rama en específico.

Entrevistador: Okay eh, ahora les quisiera preguntar eh, actualmente ¿ustedes creen que tienen esos conocimientos o que tienen esas herramientas para desarrollar las funciones que tienen a cargo?

Entrevistado 1: Si, si porque desde el comienzo, Siempre, yo creo que uno siempre está aprendiendo, sea lo que sea uno siempre está obteniendo como nuevos conocimientos o uno aprende a manejar cosas, eh con el paso del tiempo, pero hasta el momento después de 8 meses en el puesto, eh yo creo que uno siempre está aprendiendo cómo manejar, digamos eh calibraciones con agentes dependiendo de la personalidad de cada uno de ellos, como manejar situaciones muy extrañas o cuando las cosas se empiezan a descontrolar un poquito, nosotros hemos aprendido ah, ah digamos darle la vuelta o manejar de la mejor manera, no sé cómo, pero eh si siempre o sea es como con el tiempo nos han venido dando las herramientas necesarias para aprender a manejar muchas situaciones y ya.

Entrevistado 2: Yo siento que en living nos han dado, realmente las herramientas necesarias debido a que pues uno como agente, teniendo eh la necesidad de conocer muchos dispositivos del sistema, ellos proveen esas herramientas necesarias para que tu estés mejorando, para que tu tengas ese conocimiento no solo por lo que un supervisor dice o por el entrenamiento que te dan, sino porque cada semana, cada dos semanas dan herramientas y más características de lo que tienes que hacer y lo que tienes que proveer, entonces eso te facilita un montón cuando ya estás realmente con el cliente, ayudándole, enseñándole e incluso resolviendo, pues los problemas, entonces siento que aquí dan las capacitaciones y las herramientas necesarias para uno así mismo poderse resolver, ay! (risas) desenvolver (risas).

Entrevistador: Listo, quiero saber chicas ¿ustedes creen que Teleperformance brinda a sus trabajadores la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la compañía?

Entrevistado 1: Eh sí, eh básicamente en esta campaña que era una campaña nueva, eh todo el tiempo ellos estuvieron, ósea, literal desde el comienzo ellos siempre estuvieron diciendo nosotros queremos que las personas que asciendan sean personas de Living, porque ellos no querían

personas digamos que vinieran de afuera a hacer las cosas diferentes, básicamente ellos, supongo que ellos tenían una manera de hacer todo o querían por lo menos instruirnos a nosotros y capacitarnos como a ellos les parecía mejor y hasta ahora yo creo que ha servido, creo que han funcionado bastante, por ejemplo con la sede de aquí y si siento que hay mucha, mucha posibilidad todavía.

Entrevistado 2: Bueno yo pienso que también hay también muchas posibilidades, porque nuestra campaña no solo está aquí en esta ciudad, realmente ha ido creciendo entonces y tú puedes realizarte tanto en esta ciudad como en otras, te dan la opción de quedarte en esta ciudad o en otra creo que las opciones son múltiples para escoger, para que así mismo tú digas bueno si no me funciona acá puedo ir a otro lugar para ascender o si no, no se puedo esperar puedo mejorar mis capacidades y después tengo la oportunidad de ascender, entonces, creo que si hay esas oportunidades lo único es que uno tiene que aprovecharlo y pulir esas capacidades de uno.

Entrevistador: Ok chicas, ustedes que beneficios de Teleperformance conocen de lo que, de la campaña, perdónenme, de lo que de la organización ustedes que conocen de beneficios y si han utilizado alguno ¿cuál fue?

Entrevistado 1: Ok (risas) de Teleperformance conozco TP4U pero no estoy afiliada, ehh TP4U básicamente es digamos, es que no sé cómo explicarlo, es un fondo para empleados básicamente ellos te facilitan digamos la obtención de créditos, ya sea para no sé para ortodoncia o para digamos si quieres comprar unos lentes, porque los necesitas o si quieres de pronto comprar una casa, quieres obtener tu carro o quieres estudiar, lo que sea que necesites ellos te pueden dar, digamos cierta cantidad de dinero, ellos tienen como una ehh, o sea te cobran ciertos intereses y eso, pero honestamente yo nunca lo he utilizado, sé que hay muchas personas que han ósea realmente han

sacado bastante beneficio de eso, pero no lo uso, lo único honestamente lo único que he usado es la EPS.

Entrevistado 2: Yo tampoco la verdad estoy afiliada al fondo de empleados por lo tanto no he utilizado nada, si se de personas que lo han utilizado y han sacado muy buen provecho de eso, pero pues hasta ahora no, no lo he utilizado realmente.

Entrevistador: Ok ehm, volviendo un poco a lo que es la campaña como tal, ¿cuál es la opinión que tienen ustedes de las métricas que se manejan al interior de la campaña?

Entrevistado 2: Pues yo como agente siento que son unas métricas un poco más directas, porque te toca manejar tanto al cliente, lo que quiere el cliente y lo que quiere la compañía básicamente, entonces en ese, en ese orden de ideas pues es un poco más complicado, porque el cliente quiere una cosa no, quiere que le solucionen el problema, quiere X o Y cosa y la campaña te dice mira, tienes estas soluciones son muy cortas, trata de aprovecharlas como puedas, entonces siento que las métricas si son un poco difíciles de llevar debido a que pues al fin y al cabo nosotros estamos aquí para customer service y pues es un poco difícil tratar de llevar todas esas métricas, tratando de tener una balance entre la compañía y los mismos clientes como tal.

Entrevistador: Ok

Entrevistado 1: A mí me parece que a pesar que las métricas son algo, como importante en la campaña, ehmm a veces no se relacionan por ejemplo mucho con, digamos con mi área de trabajo, o sea si se relaciona, pero nos dimos cuenta que hay veces que uno se deja llevar por números o por satisfacción del cliente y hay ocasiones donde si, uno puede definitivamente dar un buen servicio, en un buen tiempo o si enviar, digamos sin afectar mucho las métricas, pero sea lo que sea hay veces que uno necesita un poco más de tiempo para tratar con ciertos clientes, que por ejemplo están molestos o clientes que han tenido el mismo problema muchas veces, entonces para

mí las métricas como tal, si uno las tiene que respetar pero hay veces que hay que darle como un poquito de espacio también a eso de, de honestamente cómo trabajar con el cliente como tal o no se básicamente ofrecerle la solución bien.

Entrevistador: ¿Ustedes creen que las métricas o el manejo de las métricas les resulta difícil a los agentes como tal?

Entrevistado 1: Depende, porque una cosa es manejar las métricas y otra cosa es digamos tener un buen resultado, digamos al final del día o al final de la llamada, porque ellos pueden salir de una llamada muy rápido y pueden intentar solucionar y ya, pero quizás el cliente solo quiere hablar y ya.

Entrevistado 2: Realmente he tenido muchos de esos casos, que un cliente llega te explica toda la situación y simplemente dice gracias por escucharme y ya chao, y uno muchas veces o tal vez la empresa no tienen en cuenta que si nos llaman es para solucionar algo, si nos llaman es para un soporte del cliente entonces eso es lo que debemos hacer nosotros como agentes, ayudarlos y pues también ayudarles como a soportar ese tipo de cosas y los problemas por los cuales están pasando.

Entrevistador: Ok, chicas les quisiera preguntar de lo que ustedes han visto ¿cuáles creen que son las razones que motivan a los agentes a dejar la campaña, o no solo los agentes también sí, es personal administrativo que creen ustedes que hace que una persona deje Vivint?

Entrevistado 1: Lo que hace que una persona deje Vivint Jumm.

Entrevistado 2: Realmente pueden ser muchos factores, eh pues yo como agente no estoy muy enterada del tema debido a que, pues son cosas de staff, pero pues de lo que uno ve más que todo es por mmm no sé.

Entrevistado 1: Básicamente, Muchas veces se van creo yo que es porque entran al call center porque dicen no esto es algo fácil, que me da dinero y en el momento que les empiezan a exigir

números, ellos dicen no porque me están exigiendo números y es como ellos esperan que sea algo como totalmente fácil sencillo y que simplemente ellos vengan y esto sea como un colegio donde pueden jugar y no sé qué y realmente no, hay veces que ellos no se dan cuenta que esto es un trabajo y que obviamente les van a exigir y ellos no sé.

Entrevistado 2: Se estrellan realmente de lo que piensan a lo que es la realidad, pues obviamente uno está y si uno firmó el contrato fue bajo las cosas que la empresa requería, no, pero siento que el punto es que ellos vienen pensando una cosa totalmente diferente a lo que aquí es, realmente pienso que eso también podría ser un problema de contratación debido a que no les aclaran como, como van a ser las pautas, como va a ser el proceso de su entrenamiento y de operaciones acá en la, en la campaña sino se lo pintan algo como muy bonito pues es entendible porque se necesitan personas pero realmente es mejor decir la realidad y creo que pues ellos no están cumpliendo con esa labor que es muy fundamental porque al fin y al cabo un, la campaña los contrata pero se van en un periodo muy rápido.

Entrevistador: Ok ehh Cristel con lo que tu mencionas de que en ocasiones se puede ver o los agentes pueden ver el call center o la campaña como un colegio ¿puedes profundizar un poco más ahí?

Entrevistado 1: Básicamente lo que pasa con eso es que, eh yo personalmente pienso que un call center es un trabajo como de ah no tengo trabajo entremos allí para hacer algo de dinero y luego irme y trabajar en lo que realmente quiero trabajar, la gente llega aquí entonces generalmente me he dado cuenta que las personas que llegan al call center son personas que van saliendo del colegio o está comenzando la universidad, solamente necesitan algo de dinero para sobrevivir y ya o salir o comprarse ropa lo que sea y no lo toman como algo muy en serio entonces en el momento que llegan vamos a decir que tiene un Trainer que exactamente por lo mismo del attrition

les dan todo y le dicen bueno, no vamos a hacer esto y aquello, los consienten mucho al momento que llegan al piso que llegan a operaciones es como un choque entre lo que conocieron el primer mes y lo que es en realidad ósea en el momento que les empiezan a exigir ellos van a decir como uy no a mí no me dijeron que esto iba a ser así, yo pensaba que esto iba a ser diferente, pensé entonces es ahí donde como dice Lau les tiene como un choque a la realidad y ósea realmente no se ellos siempre no sé porque llegan con esa mentalidad de colegio prácticamente no sé.

Entrevistador: Ok como última pregunta chicas quisiera saber ¿A ustedes qué factor las motivaría para dejar el trabajo, para retirarse de Teleperformance?

Entrevistado 1: Posiblemente yo que me tenga que, ósea que básicamente buscar algo mejor y algo mejor me refiero a por ejemplo irme del país, a buscar mejores oportunidades afuera, quizás y no es algo ni siquiera como por el trabajo como tal, porque el trabajo como tal es bueno y es, no es algo muy complicado es algo normal, quizás otro motivo pueda ser como crecimiento personal o crecimiento profesional porque realmente yo creo que un call center si te da dinerito, pero no creo te dé como muchos conocimientos que tú puedas cómo utilizar mucho más adelante como para digamos proyectos personales o que tú digas no quiero hacer esto no, realmente no creo de mucho conocimiento.

Entrevistador: Qué me dices tú Lau

Entrevistado 2: Mmm de mi parte creo que sería un como un algo un poco menos estresante porque hay veces salgo de tomar llamadas de clientes un poco pues disgustados y salir a hacer otro tipo de tareas, yo sé que eso no tienen nada que ver, pero pues un poco algo más relajado como más eh no se actividades un poco más llevaderas ya sea con los colegas o con el mismo supervisor algo que pudiera también relajar como las chabras de todos.

(Risadas todas)

Listo chicas muchísimas gracias por el tiempo ehmm Muchas gracias

Entrevistado 2: Gracias a ti

Entrevistado 1: Gracias

Anexo 3

Entrevista dos agentes

Entrevistador: Chicos, muy buenas noches. Primero que todo les quiere agradecer por su colaboración en este proyecto. Inicialmente quiero dejar claro, como lo dice el consentimiento informado que esta investigación las preguntas que se les va a realizar es de carácter netamente académico para la especialización de gestión humana de las organizaciones, igualmente, todo lo que ustedes respondan aquí será confidencial, solo será tratado por los miembros del equipo de investigadores e igualmente por la asesora del proyecto... Entonces, ya dejando eso claro quisiera comenzar por las preguntas, en primera instancia, bueno, primero quisiera eh, que se presentaran un poco, quisiera que nos dijeran su nombre, en qué campaña están, cuántos años tienen, cuanto llevan en el cargo, cuál es su cargo y el rango o el cargo de su jefe inmediato.

Entrevistado 1: Eh, bueno, mi nombre es Camilo Ortiz, tengo 24 años, estoy en la campaña x de Teleperformance, mi cargo actualmente es agente en soporte técnico y mi jefe inmediato es un supervisor de soporte técnico y su nombre es Santiago.

Entrevistado 2: Buenas noches mi nombre es María Paula Pachón, soy un agente, tengo 23 años, mi jefe inmediato también en Santiago, por ende es su supervisor de soporte técnico y llevo acá alrededor de 6 meses tanto contratada como como gente.

Entrevistador: Okey chicos, entonces ya teniendo eso claro, podemos empezar con las preguntas, en primer momento quisiera que me contarán qué es lo que a ustedes más les gusta de Teleperformance

Entrevistado 1: Okey, pues yo pondría como primer punto sería el ambiente laboral, las personas que uno tiene como compañeros y los jefes inmediatos, tenemos un buen trato social y laboral, es decir, que nos podemos comunicar no solamente de trabajo sino también de cuestiones

sociales y eso hace que el desarrollo del trabajo sea mucho mejor mmmm también me parece que las opciones que tiene Teleperformance para crecer profesionalmente, son muy buenas ya que le permiten a uno estudiar cosas sobre el trabajo y así ofrecen oportunidades para que podamos aplicar esas cosas.

Entrevistado 2: A mí en lo personal lo que me gusta de teleperformance es que le da oportunidad independientemente de la edad a una contratación inmediata, ya sea un estudiante recién graduado o ya sea una persona mayor que está buscando una oportunidad en la cual ocuparse, también me gusta el sentido del tacto humano, lo cual intenta en la medida de lo posible, realizar actividades de integración y de distracción para los agentes, independientemente de la campaña para cuestiones de donaciones o integraciones dentro de la campaña misma.

Entrevistador: Okey, muchas gracias! Frank quisiera que comentaras un poco más de lo que mencionas, tengo una pregunta muy similar a lo que dices de crecimiento profesional, en teleperformance, quisieras abordar un poco más en tu opinión al respecto, ¿cuáles son esas oportunidades de crecimiento?

Entrevistado 1: Claro que sí, aquí en teleperformance tienen, ellos, la empresa como tal, la campaña como tal, un procedimiento por así decirlo que se llama “Jump” en el cual los agentes podemos aplicar y podemos empezar a estudiar cosas con las cuales, las podremos aplicar al futuro, es decir, que si tu quieres ser un supervisor a futuro puedes aplicar a jump y vas a ser entrenado para poder ascender en el trabajo, entonces me parece muy bueno, ya que no requerimos, no tenemos esa necesidad de ir a otros lados para aprender las cosas que vamos aplicar en el trabajo, entonces aquí mismo nos dan las herramientas para aprender y crecer.

Entrevistador: Okey, igualmente chicos, quisiera que me contaran cuales son las cosas que menos les gusta de Teleperformance

Entrevistado 1: mmm, bueno, yo tal vez comenzaría con el manejo de las métricas que nos ofrecen en las campañas, ya que muchas veces son un poco difíciles de manejar en las llamadas porque cuando le pones mucha atención a una métrica, estás descuidando otra, entonces siempre tratamos de cómo, poner nuestro esfuerzo en tener todas las métricas en taggert, por así decirlo yyy a veces no las tenemos y pues sí, la presión deja que, no deja que nosotros podamos trabajar bien, entonces las métricas serían lo peor, o no lo peor por así decirlo, pero si la parte difícil del trabajo.

Entrevistador: ¿qué me dices tú María?

Entrevistado 2: En lo que a mí respecta las métricas también es el lado negativo por así decirlo debido a que, se busca una alta calidad del servicio al cliente, pero a partir de esas reglamentaciones entonces muchas veces, esto genera un conflicto puesto que la gente tiene que sacrificar uno de los dos, ya sea las métricas y por así decirlo, tener un desempeño negativo en su campaña o realmente interesarse por el problema del cliente y tener la voluntad de tomarse el tiempo necesario para que el problema se le solucione.

Entrevistador: Okey chicos, respecto al liderazgo que hay dentro al interior de la campaña me podrían decir, ¿cuál es su opinión tanto de los líderes, es decir, los directivos y en cuanto a su propio equipo de trabajo, que opinan?

Entrevistado 1: mmm bueno, como yo ya lo dije anteriormente, con nuestro supervisor tenemos una muy buena relación tanto personal como laboral, ya que sabemos diferenciar las dos partes, cuando podemos compartir cosas socialmente, sabemos que no estamos hablando de trabajo, pero cuando llega el momento en que tenemos que responder en nuestro trabajo en el que tenemos que dar resultados también tenemos una buena relación porque él sabe transmitir las cosas pues con liderazgo y con buena intención por así decirlo y no hay como esos roces como que a veces sucede

en otros equipos, entonces yo diría que no solamente con ese supervisor, sino con otro supervisor, con otros supervisores hay muy buena relación y aun así con las personas que están encima de ellos, también tenemos una buenas relaciones porque nos ofrecen ayuda cada vez que la necesitamos y no nos vemos como desamparados y podemos tener todo el soporte que ellos puedan ofrecernos.

Entrevistado 2: En lo que a mí respecta, me parece que hay una división muy clara en lo que es ser agente y ser alguien perteneciente al staff de la campaña y el supervisor en temas de liderazgo trata en cierta manera en hacer una amalgama, intentar sincronizar el objetivo de la empresa en lo que realmente hacemos y la verdad se le aprecia mucho, sin embargo me parece que los directivos superiores hay veces en que pierden el contacto con la realidad de lo que se hace, porque están pendientes de resultados, más no de la calidad del trabajo, lo cual me parece a mí, eso es lo más importante entonces ahí, no se ve muy bien esa línea del liderazgo porque tan solo se ve una línea de comando hacia abajo, unidireccional, en la cual uno se siente simplemente como demandado pero sin ser escuchado, eso de los más altos. Ya el supervisor intenta ya de una u otra forma que medio nos podamos sentir identificados con ellos, así que me gustaría, pues en lo personal ver cómo se podría ver que esas brechas de jerarquías se vean un poquito más comunicadas con nosotros.

Entrevistador: Respecto a lo que mencionas Maria, no hay ningún tipo de espacio o actividad dentro de la campaña en la cual se pueda tener un diálogo en lo que son los agentes y managers.

Entrevistado 2: En lo que yo he estado en el poco tiempo, yo entiendo que mi posición es ser prácticamente un agente nuevo, no he visto en ningún momento un espacio en el cual se pueda ser un poco más allegado a los altos directivos, sino que simplemente son a través de comunicaciones esporádicas a partir del supervisor, puesto que quieren alguna exigencia en específico.

Entrevistador: ¡Okey, vale, muchas gracias! Ehh, respecto a la percepción general que ustedes tienen de la campaña, cuál sería esa opinión?

Entrevistado 1: Emmm bueno, creo que aquí podría entrar hacer comparaciones con las otras campañas de la empresa, ya que por lo que hemos escuchado hay muchas campañas que son pesadas en el sentido de que reciben una cantidad de llamadas más altas de las que recibimos nosotros y las métricas que ellos manejan son aún más demandantes de las que tenemos nosotros, entonces podemos decir que nuestra campaña es una buena campaña, ya que nos dio un buen entrenamiento y nos enseñó a cómo manejar las herramientas que tenemos y a como eh, ser capaces de utilizar todas las herramientas que tenemos a la mano, por eso sería una muy buena campaña, es obvio decir que le faltan muchas cosas pero por eso está en un proceso de mejora yyy pero pues podríamos compararlas con otras campañas de Teleperformance y si sería un poco más leve.

Entrevistador: Okey

Entrevistado 2: Personal, en lo que yo he visto si es cierto, pues dependiendo de la misión que por así decirlo tenga la campaña pues la dificultad de esta pues, va a ser un poco más complicado menos o más exigente o menos, esta campaña como tal, me parece sencilla por cuanto es un servicio técnico el cual se busca la solución de un producto, sin embargo, eh digamos que el flujo de llamadas sí me parece que, con respecto a las otras, incluso podría ser bajo; mi primo en general, trabaja en otra campaña para venta de tiquetes aéreos y me cuenta que la situación es un poco más restrictiva, más exigente, entonces en lo que a mí respecta, esta campaña me parece que da buenas oportunidades en todo el tema de lo que es un buen call center.

Entrevistador: Okey, algo que tu mencionas Frank, es que sientes que realmente hubo una capacitación o un proceso de entrenamiento para ingresar a la campaña, eh, quisiera saber, actualmente con lo que tu dijiste, tu sientes que actualmente con esa capacitación que hubo, te

sientes preparado para enfrentar todos los retos digámoslo así, ¿con los que te enfrentas en tus tareas diarias?

Entrevistado 1: mmm bueno, al principio cuando entramos a la campaña, si hubieron como esos vacíos de producto y de conocimiento, ya que este es mi primer trabajo en un call center, nunca había estado como manejando el servicio al cliente como tal, entonces si había como esos vacíos al momento de tomar las llamadas; cuando hablamos de producto, yo puedo decir que, hubo una muy buena explicación pero aun así es mucha información para tomar a la ligera, entonces aquí puedo decir que la parte empírica juega mucho, ya que tomar llamadas es lo que hace que mejoremos, entonces entre más llamadas tomamos mucho más aprendemos del producto y mucho más capaces nos sentimos de solucionar los problemas, entonces si es muy importante el entrenamiento que nos dan, pero es demasiado importante la constancia que tenemos al tomar llamadas

Entrevistador: okey, ehhe continuando chicos, quisiera saber, ustedes creen o más bien, ¿Qué opinión tienen o cuales conocen que son los beneficios que da teleperformance? ¿Han utilizado algunos, saben de qué se tratan?

Entrevistado 2: Honestamente, de los que estoy informada es del four you que es como una congregación de nosotros para beneficios de descuentos para diferentes tipos de actividades, cuestiones de ahorro, crédito, sin embargo, debido a mis circunstancias no he estado muy interesada en el tema porque he tenido pues ciertas prioridades, tal vez cuando ya no las tenga pues me gustaría indagar un poco.

Entrevistado 1: mmm yo por mi parte no tengo mayor conocimiento de los beneficios que nos ofrecen, aparte del ___ for you, que es como una forma de ahorrar y nos ofrecen descuentos en otras cosas, pero igual que Maria, tengo otras prioridades y en estos momentos no he dado uso de eso.

Entrevistador: Okey, respecto a la rotación de personal que existe al interior de la campaña, cuáles creen ustedes o que han escuchado también de compañeros, de pronto de personal administrativo que serían esas razones por las cuales se retiran de Teleperformance.

Entrevistado 1: mmm bueno, aquí entraría a jugar tal vez la voluntad de las personas, tal vez, la voluntad que se tiene y esas ganas de aprender nuevas cosas, ehh, eso jugaría muchísimo porque hay personas que simplemente, vienen a calentar puesto y simplemente vienen hacer nada y aun así que les paguen, entonces cuando se dan cuenta que tal vez se puede poner un poco difícil ya no son capaces de resolver las cosas y como que entran en un colapso y ya no les gusta la campaña y simplemente se van, como que ya no aguantan los tiempos difíciles, no les gustan los retos por así decirlo...

Entrevistador: okey, María qué dices tú

Entrevistado 2: Pues motivos para en general para que haya rotación de personal, pueden ser varios, si bien como tal una clave muy importante es la voluntad frente al trabajo puesto que hoy en día se ha manifestado una generalización en los jóvenes de querer un trabajo que se le pague bien, sin embargo, no hacer mayor esfuerzo, eso ha impactado mucho porque las campañas tienen su nivel de dificultad y ningún trabajo así sea el que más a uno le guste, va a ser fácil y eso a la gente no le gusta, no le gusta esforzarse, dedicarse y esto genera efectivamente que genera cierta deserción, sin embargo, así como todos, también hay muy buenos agentes, sin embargo, puede haber un juego con el estrés que se le sitúa frente a pues la carga laboral que tienen la campaña, si bien es soporte técnico hay que entender que hay veces los clientes se frustran y no todo el mundo puede manejar la frustración de un tercero, si bien es difícil para el personal el de un ajeno, lograr mantener la compostura, el profesionalismo, lograr conducir una persona para lograr solucionar sus problemas no es un trabajo de cualquiera, muchas personas terminan muy estresadas y esto pues

también resulta en la deserción, otro factor que me parece también muy aaa, muy popular, es el hecho de que se tiene la visión común, entonces pues, la visión más común que yo considero, también es que hay la creencia común es que el call center simplemente es un trabajo temporal mientras el estudiante recién graduado se consigue algo en su campo o aquel que por x, y motivo perdió el trabajo, esta es una oportunidad, hay muchas razones que lo ven tal vez como un trabajo temporal, una opción de carrera, que de hecho teleperformance, en este momento está abriendo las posibilidades y creo que, de a poco a poco, la gente se ha dado cuenta que esto verdaderamente puede ser un trabajo serio y profesional.

Entrevistador: Listo chicos, ya como última pregunta, quisiera que me dijeran, si en algún momento ustedes se retirarán de la campaña, por cual motivo sería, que los motivaría a retirarse de teleperformance

Entrevistado 1: mmm bueno, como dijo Maria anteriormente, sería tal vez, pues nosotros muchos de los que están en la campaña, estudiamos una cosa diferente a lo que estamos haciendo acá, entonces si encontrará un trabajo en mi campo, en lo que estudie y pues me diera cuenta que si es pagado como lo espero, tal vez sí sería una opción para poder retirarme de la campaña porque ya estaría aprovechando mis conocimientos, de los cuales estudié 5 años de mi carrera, entonces esa sería como la mayor razón, yo creería que la única razón para poder salir de teleperformance, ya que pues aquí nos ofrecen muy buenas opciones como hemos dicho anteriormente, podemos crecer en la compañía, podemos aplicar conocimientos externos a la compañía y pues, podemos tomar todos esos conocimientos y aportar una cosa nueva y aprender cosas nuevas todos los días, entonces yo creería que juega mucho la voluntad y que no hay muchas razones para salirnos de acá, ya que es un trabajo estable, nos ofrecen un contrato estable, no como en otras compañías, que te ofrecen cosas como temporales y no te dan garantías de que vas a estar mucho tiempo ahí,

y si no muestras un buen desempeño pues ya no continuas en la compañía, para mi seria eso o alguna posibilidad de salir del país, pero no pondría más opciones ahí.

Entrevistado 2: En el momento, yo lo que consideraría como una razón por la cual de pronto saldría de acá, seria en especial eh, motivos de estudio, me llama la atención poder conseguir de pronto una beca en el exterior y pues también como mi compañero, yo tampoco tengo pues una filial o una carrera fin con el call center y me gustaría obtener de pronto, un chance en mi campaña, sin embargo, pues tocaría mirar debido a que las oportunidades aquí presentadas son buenas, en el momento y el mercado laboral da muchas vueltas y uno, en este momento, se está dando cuenta que carreras que antes se consideraban buenas, no dan suficientes oportunidades y situaciones como el call center se está abriendo como un nuevo espectro el cual si se puede tomar como una carrera seria y si sigue creciendo como lo estoy viendo, estoy interesada en permanecer en el oficio.

Entrevistador: Buenos chicos, ya llegamos al final de lo que es la entrevista, muchísimas gracias por su colaboración y por darme toda la información respecto a sus opiniones.

Anexo 4

Diarios de campo

Primer diario de campo

Fecha: 18 de diciembre 2019

Lugar: Piso de operaciones Vivint Smarthome Teleperformance

Hora: 10:30am

Duración: 1 hora

Presentes: 4 analistas de calidad, 1 ACCM, 4 supervisores y 60 agentes.

Eventos: En el momento que comienzo a registrar los eventos, todos los agentes del turno de la mañana que deben estar en la operación llevan ya más de 2 horas tomando llamadas y sus caras demuestran que están cansados, pero todos están atentos cuando alguien comienza a comentar de nuevos los eventos que ocurrieron en la fiesta de fin de año. Santiago uno de los supervisores presentes que tiene 19 años le dice a sus agentes “bueno pirobos me miran el grupo ya gonorreas o los parto” todos se ríen como tienden a hacerlo cuando él les habla y empiezan a revisar el chat que comparten en Microsoft Teams y uno de sus agentes empieza a gritar “bueno papi si usted quiere que yo haga todo lo que puso ahí, tiene que bajarse de una jarra gonorrea” a lo que el supervisor responde “esta gonorrea quien se cree, no papu usted me sale muy caro, me da promoters gratis y me vale verga chino re malpaído” todos se ríen y vuelven a tomar llamadas, uno de los agentes se empieza a quejar de que el televisor se quedó estancado en una de las canciones de YouTube y que alguien lo arregle, la Senior Supervisor (Julieth) se levanta de su asiento y se dirige con el control a arreglarlo mientras todos la aplauden con felicidad diciendo “eso Juli!” un agente de Santiago grita riéndose “eso si es ser supervisor, no como lo que me tocó a mi” a lo que Santiago dice mientras se rie “Sabe que gonorrea, ¡ya no le doy coaching póngase

en Auto In malparido” y el agente le hace señas con las manos y le responde “chúpelo!” mientras Santiago hace la moción de bajarse el pantalón y le dice “sáquelo!”. Toda la escena realmente es muy graciosa ya que es lo que se experimenta todos los días con Santiago y sus agentes que lo adoran y en ocasiones me han dicho que él con su actitud y comentarios es lo único que les alegra el día.

Por otro lado, los agentes de Cynthia (una de las supervisoras más antiguas del piso) toman las llamadas con más tranquilidad y se acercan a ella cada vez que necesitan autorización. Parece que hoy Cynthia está estresada por la posición de sus manos en la cabeza y que está un poco roja, su mejor agente y mano derecha (Melissa) quien va a ser supervisora pronto se le acerca a preguntarle que sucede ya que también la notó estresada, Cynthia responde que ayer quedaron en 2.0 en C-SAT (la métrica de satisfacción al cliente y por la cual el cliente está exigiendo bastante) y dice “si no levantamos ese puto número no me van a dar los días” refiriéndose a 5 días de descanso pago que prometió la manager de la cuenta con la condición de dejar C-SAT en el objetivo planteado (4.0). Cynthia le dice a Melissa “bueno pues, necesito 16 promoters (encuestas positivas) en 5 días” Melissa la mira con preocupación y le dice “Cyn, pero tú sabes que eso es muy complicado, ósea yo te ayudo y tú sabes que conmigo firme y cuentas para todo, pero que hacemos con esos pirobos que no saben ni hablar inglés, ósea marica todos los promoters que yo te de ellos te dan el doble de detractors (encuestas negativas)” Cynthia se pone las manos en la cabeza y dice “pues marica la sacamos como Paquis, (una supervisora también antigua del turno de la noche) a lo marrano parece y sin que ellos abran caso” en ese momento Cynthia se voltea hacia mí con la mirada que ya conozco que es para pedirme permiso, en ese punto dejo mis anotaciones en la mesa donde estaba y me acerco a ella, considero las posibilidades y ya que yo he trabajado con Cynthia hace 7 meses podemos conversar las cosas tranquilamente y le digo “mi

negra tú puedes hacer lo que quieras, pero sabes que si yo encuentro una marranada en una llamada me salvo el pellejo yo primero, entonces si te llega una alerta mia ya estabas advertida, igual yo monitoreo 2 llamadas de cada uno a la semana y ellos en ese tiempo toman más de 200, pero si encuentro una porquería me escucho todas las que el chino haya tomado en el mes” Cynthia asiente con la cabeza y dice “pues entonces que no se me ensucien todos, pongo a 2 en eso y si no la encuentras, no existe” yo solamente levanto los hombros y vuelvo a mi mesa para seguir tomando anotaciones ahí Cynthia me grita desde su puesto “pues si no me culeas tú mi amor, me culea Pao (la Manager de la cuenta) y al menos tú me das pasito y con vaselina, asi sea con alertas de 10 hojas, ella me da como a rata en balde y no aguanta marica, ya pongo a 2 niñas en eso y pues igual Utah está de vacaciones” a partir de ese comentario Julieth voltea la cabeza y abre mucho los ojos y la boca y le dice a Cynthia “¿Utah está de vacaciones?! Ah no marica ya pongo a los míos en eso y voy a poner a más de dos para que me dejen el target en 4.2, ni mierda” Ricardo que es uno de los nuevos supervisores y también es Joven (24 años) dice “¿uy, pero ¿ustedes qué? Se van a igualar con los de la noche por vacaciones... ¡pues yo también! Porque voy en 3.8 Month to Date y Jesús me va a matar”. Los agentes más antiguos se miran entre sí incluso levantándose de sus asientos y uno de ellos pregunta “¿dónde está Jesús (uno de los ACCM’s de la cuenta)?” y otro agente que estaba muy cerca de mi responde en voz baja “Minimo culiandose a Diego”, en cambio Julieth responde “en el conference por eso es que estamos hablando, si no nos tendría clavados haciendo reportes ush” y Cynthia responde “Marica estoy mamada, uno puede hablar mientras hace reportes, pero como él no puede hacer 2 cosas al mismo tiempo entonces piensa que uno tampoco” a lo cual Ricardo dice “Ha! Desde la fiesta de fin de año nos dimos cuenta de que al menos sabe hacer 2 cosas al mismo tiempo” los agentes se empiezan a reír y entre ellos también se ríe Santiago que le dice “Ah marica Richi se escala parece. Bueno, pero dígalos

estúpida ¿qué es lo que si sabe hacer?!” Ricardo responde “ah no! ¡yo no digo esas cosas de los demás, igual el cuento completo nos lo sabemos todo” Santiago lo provoca levantándose de su puesto y acercándose al de Ricardo y diciéndole “Ah! esta estúpida le tembló, pues yo si lo digo, el man hacer 2 cosas solo puede beber y culiar marica” pero en esta oportunidad Santiago se restringe un poco y lo dice en voz baja para que solo los supervisores lo escuchen mientras los agentes acercan mucho las sillas jalando el cable de la diadema para tomar llamadas porque quieren escucharlo, aun cuando parece que todos comparten la misma información.

En ese momento llegan 2 agentes que recientemente son pareja tomados de la mano, uno de ellos siendo agente de Cynthia y la otra siendo agente de Santiago. A pesar de que ambos están llegando casi 3 horas tarde no parecen estar preocupados, pero si tienen muchas ojeras y noto que tienen la misma ropa del día anterior, además de tener cada uno una botella de Gatorade, cuando se sueltan las manos para hacerse cada uno en su respectivo computador, el hombre le da a la chica 2 pastillas que sacó de su bolsillo y ella simplemente le sonríe y se las toma con ayuda del Gatorade. Santiago ve a la chica y le dice “Ah marica tan huevona, si se va a ir a jartar hágalo cuando el día siguiente lo tenga libre y no me tenga que llegar a mí con esa jeta toda sucia y tarde” la chica abre la boca para responderle a su supervisor pero él le dice “marica ni la abra que debe olerle a mierda esa jeta, póngase la diadema, se loguea, no me manda ni un hijueputa técnico hoy, no tiene coaching y Auto In gonorrea”, la chica simplemente se ríe un poco y se dirige a su puesto siguiendo las instrucciones de Santiago, el cual le grita “y ahorita revisa CCMS para que vea su regalo” la chica por fin habla y le dice “¡NO Santi!, yo te repongo el tiempo pero no me pongas otro” Santiago le dice “marica descarada es la quinta vez en el mes, ni mierda”, con esta conversación se refieren al Action Form (memorando) que el Supervisor le iba a colocar en la plataforma de la empresa.

Por otro lado, Cynthia le dice a su agente que se loguee y que se ponga en coaching, Jorge hace lo indicado y cuando termina se acerca a Cynthia quien le dice que se siente en una silla que está a su lado y yo me acerco un poco a ellos para escuchar su conversación. Cynthia abre Tableau (el sistema donde se puede ver el registro de los indicadores o métricas de cada agente) y le muestra a Jorge sus números en lo que lleva del mes, la semana y el día anterior denotando especialmente las que están muy por fuera del objetivo planteado. Después de esto lo volteo a mirar y le dice “Y tú crees que me puedes llegar tarde jodiendome el adhearence por estar jartando y culiando, pues no pendejo, entonces o me das buenos números o hago que te quedes en la línea toda la hijueputa vida, Auto In gonorraea”, Jorge la mira con desprecio pero luego le dice “perdóname Cyn, te amo” y ella le dice “pues que se note pendeja, y que le sirvan esas pastillas de la cabeza porque me vale una mierda el guayabo, me vas a tratar a esos clientes con tanto amor que van a estar vomitando promoters”, con este comentario el se ríe y se devuelve para abrazarla.

Julieth empieza a revisar Qualtrics (la herramienta para evidenciar C-SAT) y grita “Julian got a promoter”, todos los que estamos presentes empezamos a aplaudir y él sonrío mientras Julieth le lanza unas papas con un dulce y un jugo. Uno de los agentes de Santiago le dice a su supervisor “¡¿oiga malparido y donde está la comida que me debe de ayer?!” a lo que Santiago responde “ah jueputa! Es que ustedes todos maricas no me acuerdan, póngase en aftercall y traiga lo suyo y lo de Frank” a lo que Frank que es otro agente de Santiago y su mano derecha responde poniéndose de pie y bailando un poco.

Jesús sale de la sala de juntas y se acerca a las filas de los supervisores saludándolos a ellos y a mi mientras observa mis anotaciones mostrando una cara de confusión y yo le digo que son parte del análisis y hallazgos de la investigación que estamos haciendo con Cristian (mi jefe), (es mejor no mencionarle nada a Jesús porque el tiende a distraerse o a no importarle nada después de una

larga explicación) allí los deja de mirar y les dice a los supervisores “acabo de salir de una llamada con Pao y Cesar” todos los supervisores se alertan y parecen estar ansiosos con la información que está por darles Jesús, y Santiago dice “¿te culiaron y nos vas a culiar? ¿traigo vaselina?” Jesús le dice en un tono seductor “tu cuando quieras pero babitas en vez de vaselina y arreglamos” pero Santiago dice “Uy no Boss, yo no sirvo para mariquiar como tú, yo soy de cucas” Cynthia interrumpe y dice “bueno ¿de qué era la llamada? porque ustedes par de estúpidas siempre hablan solo de sexo malparidas”, Jesús le dice en tono burlón “¿así es como tratas a tu jefe pendeja? respetame” y ya dice “por huevon te trato así!, bueno ¿qué dijo Cesar?” Jesús endurece sus facciones y parece ahora más serio que hace unos segundos y dice “¿Que porque estamos teniendo tantas escalaciones repetitivas de shipments?, ¿que si los coachings no están sirviendo con los agentes? o ¿que si son los agentes que no quieren cambiar? y ¿que cual es el control que estamos teniendo sobre el tracker y sobre lo que ellos envían?, porque ya es demasiado repetitivo”, Santiago le dice “ah no! a mí no me ha vuelto llegar otra escalación de envíos desde hace como 2 semanas, entonces resuélvanlo entre ustedes perras y yo me siento” Santiago se empieza a alejar para sentarse y Jesús no lo permite diciéndole “Chimba, entonces tú le vas a ayudar a Cynthia, Julieth y Ricardo para que a ellos también les deje de llegar la misma escalación marica, tienen 1 hora entre los 4 para darme una solución y un compromiso” Santiago voltea los ojos pero se reintegra con los otros supervisores y todos se miran con decepción mientras Jesús se va a su oficina.

Julieth dice “pues vamos al demo 10 min y lo pensamos” Ricardo dice “¡¿Y dejar a los niños solos 10 minutos?! ¡Se vuelven locos mandando técnicos!” Cynthia le dice “Ni mierda marica, saquemos uno por equipo para que vigile las métricas”, en ese punto cada uno de ellos toma 2 minutos para escoger uno de sus agentes y si el que iban a escoger está ocupado en una llamada

larga, escogen al segundo en el que confían, 3 de los 4 puede sacar al agente que son su mano derecha para que se sienten en el computador líder.

Cynthia le grita a su equipo “Gatos, Melissa queda a cargo, le preguntan todo y ella autoriza todo. ¡Si no está en el tracker hay tabla! ¡Si no le piden autorización hay tabla! ¡si hay detractor, hay tabla!” Julieth dice “y va para todos, cada equipo tiene su floor support, no quiero encontrarlos haciendo cosas raras!”. Santiago dice “¡miren malparidos si abren un técnico en 10 minutos que no estoy los mando a la re mierda hijueputas!, los amo mis perros ya vuelvo bebes” y las chicas de su equipo hacen un corazón con las manos mientras los muchachos le dice “buena mi pez” o hacen el saludo militar con la mano.

Los supervisores entran temerosos a una de las salas de conferencias y yo cambio de lugar ya que si los agentes me ven cerca y disponible se van a acercar a mí a hacerme preguntas o a pedir autorización en lugar de al agente que dejo cada supervisor, en ese momento me doy cuenta de que ya ha pasado una hora y decido regresar a mi podio de Calidad.

Anexo 5

Segundo diario de campo

Fecha: 28 de diciembre 2019

Lugar: Piso de operaciones Vivint Smarthome Teleperformance

Hora: 9:00 pm

Duración: 1 hora

Presentes: 3 analistas de calidad, 5 supervisores, 1 líder de entrenamiento y 115 agentes.

Eventos: Me acerco al fondo del piso de operaciones que esta separado por el podio de calidad que se encuentra en la mitad de esa sección. En un lado están 3 de los supervisores con sus respectivos equipos, la mayoría de los agentes parece estar bien pero el equipo de Jose (uno de los supervisores) parecen más cansados que los demás, lo cual se puede ver por sus ojeras, bostezan todo el tiempo y el supervisor tiene la cabeza sobre el escritorio mientras que sus manos la sostienen allí. Edna (otra supervisora) le girta a Jose “oiga despiértese, a dormir a su casa” mientras se ríe calidamente, Jose le dice “Ño, tengo sueño, me quiero ir ya” mientras que uno de sus agentes dice “por dos” y otro responde “por tres”. En ese momento se acerca Kelly, la supervisora del equipo de chat que está ubicado en la esquina más lejana del piso de operaciones y les dice “perros, tengo dos niños que no me los incluyeron en rutas”, en ese momento Jose levanta la cabeza y la mira preocupada “¡No marica! Espera miro los mios” y se dispone a abrir su correo y Edna empieza a hacer lo mismo para revisar las rutas de Uber de los agentes.

Mientras ellos se quedan callados y revisan las rutas se escucha un grito desde el otro lado del podio “Workforce hijueputas no metieron a 3 pollos mios en ruta” el grito es por parte de Laura (una de las supervisoras más antiguas) que parece estar muy enojada por la situación. Cristelle y Nicolas que son dos de mis compañeros de calidad se me acercan y me preguntan si nosotros

estamos en las rutas o no, por lo tanto paro de tomar anotaciones y reviso el correo y ambos dejan de lucir tan preocupados cuando les informo que nosotros si estamos registrados en las rutas.

Nicolas se levanta de su asiento y dice “me voy a ir a jugar con Yeison” y sale del posio para dirigirse al otro extremo del piso de operaciones en donde esta la sala coaching que ahora tiene juegos para los agentes. Le pregunta Cristelle “Ya va, ¿Cual Yeison?” n icolas responde “Yeison Pinzon” y Cristelle de nuevo pregunta “Pero... ya va, ¿Qué? ¿Yeison no salió de turno a las 7:00?” Nicolas le dice “Si, pero se quedó con miguel y cucu un rato afuera y la novia sale hasta las 11:00, entonces me esbrió por teams que si echamos Play” Cristelle alza las cejas y dice “Uyyyy eso si es amor, se queda 4 horas para esperar a la novia” Nicolas se rie y le dice “A la novia y para tener Uber a la casa, ellos viven en Soacha” Cristelle se rie y le dice “ah no pues así no vale”. Nicolas se aleja y noto que se encuentra con Yeison cerca de la puerta, se saludan y se dirigen a la sala de juegos dentro de la operación.

En aquel momento me levanto de mi asiento y me dirijo cerca de la puerta para ver quienes están al otro lado del piso de operaciones y me acerco al Demo Lab que es la simulación de una casa americana donde todos los quipos de la compañía están instalados. Cuando estoy cerca del Demo Lab me di cuenta que se reflejaba la imagen del televisor de adentro y era más brillante por la luz apagada. Cuando abrí la puerta había 7 agentes, 4 sentados en ambos sofas y 3 en la alfombra mientras veían una película en Netflix. Uno de los agentes hace parte de uno de los equipos que yo manejo y salió a las 5:00pm, allí le pregunto “¿Juanito que sigues haciendo aquí? ¿No saliste a las 5:00?”, él me responde “Si Ela, pero mi mujer volvió de paseo hoy y esta brava conmigo por no ir y todavía no la quiero ver”, ahí gira la cabeza para seguir viendo la película y Maria una agente que se que está en su hora de almuerzo me dice “Sientate Elita, mira la peli con nosotros” yo le respondo “No Mari sigan ustedes que hoy hicimos maratón de Piratas de Caribe en el podio

y ya no quiero mas cine” Juan se voltea y pregunta “Si no tienen trabajo que hacer en calidad los fines de semana ¿porque los hacen venir?” yo simplemente subo los hombros para indicarle que no se y cierro la puerta del Demo Lab.

Mientras regreso al podio entra por la puerta de la operación Andres, el lider de entrenamiento de la campaña y me mira con desprecio fingido mientras me dice “Uy marica que gonorra, uno entra a Vivint todo contento y me la encuentro de frente, parece el fastidio en persona” Antes de que yo pueda contestarle Cristelle mi compañera de calidad se asoma por el podio y le grita “¿¿Como le estás hablando a Ela?!” Andres le dice “¿Como yo le hablo a todo el mundo, y más a ella que es toda fastidiosa, ¿marica que hace acá usted no es de la mañana?” yo le respondo “Mira estúpido si no me quieres ver pues lárgate de mi campaña, igual esta no es tu casa, vete a Navex” a lo que el responde “Esta no es campaña ni suya, ni mía fastidiosa entonces no joda” yo le digo “que va esto es de los Survivors y usted es todo regalado y rastrero que se fue a la primera campaña donde lo ascendieran y dejo que esto se volviera un infierno y ahora vuelve como si fuera su casa, ni mierda, lárguese perra” ahí el se rie y me abraza diciéndome “ahhhhhh marica, me encantan nuestros pequeños encuentros de odio, es lo que previene que meta tanta coca para aguantarme esta campaña y también es lo que me impulsa a meter coca”, por detrás mío llega Cordones quien es uno de los miembros del equipo de Workforce y dice “Uy mi amor usted habla de Perez, mira mi vida a mi no me puedes antojar de Perez y luego no invitar” Andrés le sonrío y le dice mientras usa un tono de voz más aguda y batea las pestañas “a ver cariño, yo hablo de perez pero no tengo, ahora, si el tema es de querer yo le puedo y le consigo”, ambos hombres se ríen y mientras tanto yo me alejo para terminar de tomar las anotaciones de los últimos eventos mientras Andres me dice “Eso, huya, cuando se pone Hardcore se larga, por eso es que está tan fastidiosa, le falta que salgamos a meter unas líneas” yo le respondo “No papu, yo no hago eso” y el dice mientras

enumera con los dedos “ entonces que le consigo, ¿pepas? ¿chamber? ¿bareta?” yo solamente niego con la cabeza mientras me rio y el también se ríe mientras va con su portátil a una sala de conferencias para terminar su trabajo.

Cuando llego al podio faltan 10 minutos para las 10:00pm y el resto de la noche transcurre sin más eventualidades, solamente varios agentes se empiezan a quejar porque uno de los aires acondicionados se apaga sin motivo aparente y el calor se empieza a acumular, pero aproximadamente 20 minutos después de haber llamado a mantenimiento nos indican que fue un accidente, pero arreglan el problema para que aire circule nuevamente.

Anexo 6

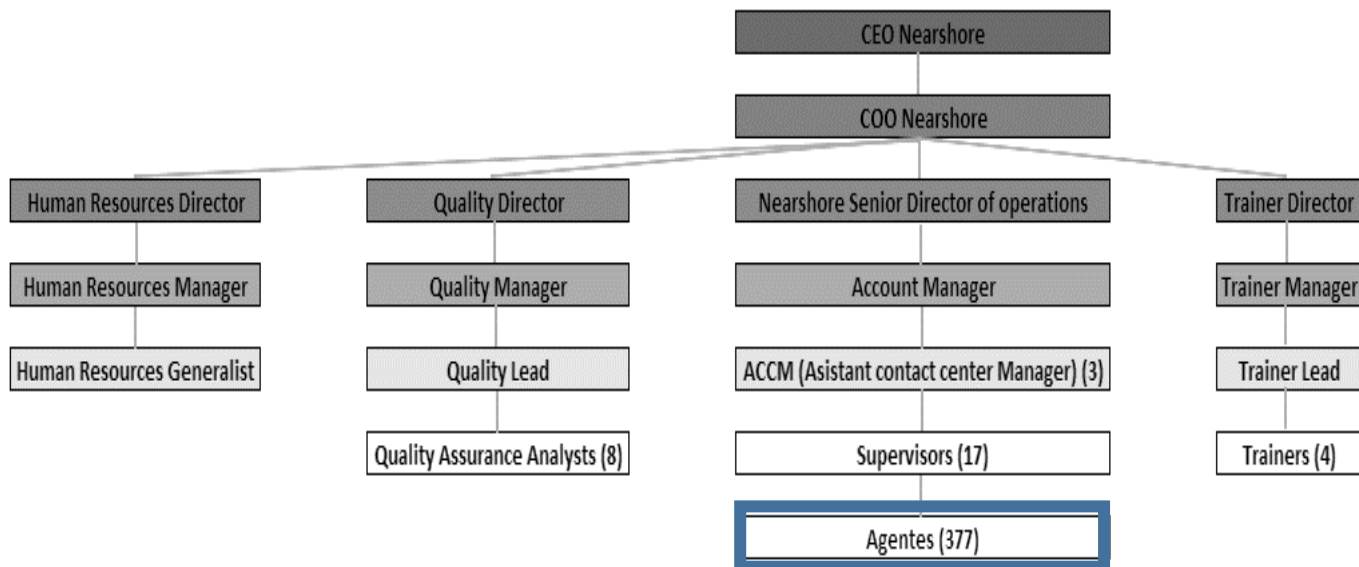
Matriz de Beneficios

Beneficio	Descripción	Métrica Mensual (c-sat: satisfacción al cliente)
Afiliación al fondo de empleados	Ahorro Permanente	4.0
	Ahorro Extraordinario	4.0
	Ahorro Navideño	4.0
	Ahorro Mi casa	4.0
Solicitud de créditos	Compra de cartera	4.2
	Libre inversión	4.2
	Prestamo weekend	4.2
Anticipo de prima	Anticipo del 70%	4.2
Convenios	Boletas de cine, teatros, parques de diversiones	4.0
Auxilios	Ropa, accesorios, celulares	4.5
Tarjetas de regalo de Netflix	Suscripción mensual individual	4.5
Tarjetas de regalo de Spotify	Suscripción mensual individual	4.5
Tarjetas de regalo de El Corral	Una tarjeta por equipo	4.0-5.0
Almuerzo Muy		4.0
Snacks	Galletas, dulces, jugos	5.0
Rifas de Electrodomésticos	Sanducheras, cargadores, lamparas	4.7
Boletas para eventos del Movistar Arena	Conciertos, espectáculos de baile	4.7

Anexo 7

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CAMPAÑA	Vivint SmartHome			
NOMBRE DEL CARGO	Agente de Contac Center			
NOMBRE DEL COLABORADOR	-			
SALARIO	\$1'800.000			
CARGO JEFE INMEDIATO	Supervisor			
¿TIENE PERSONAL A CARGO?	Sí		No	X

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**PROPOSITO DEL CARGO**

Actuar como intermediario entre el cliente y la empresa, siendo una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes.

FORMACIÓN ACADÉMICA

<i>Bachiller</i>	X	<i>Técnico</i>		<i>Tecnólogo</i>		<i>Pregrado</i>	
<i>Especialista</i>		<i>Maestría</i>		<i>Doctorado</i>		<i>Estudiante</i>	X
Experiencia en cargos afines, mínima de:	<i>6 meses</i>	X	<i>1 años</i>		<i>2 años</i>	<i>3 años o más</i>	
Nivel de Inglés (obligatorio):				C1	X		

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
<i>Competencia</i>	<i>Identificación de la competencia</i>	
COMPROMISO	Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo bajo la responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un resultado de calidad.	
SENTIDO DE PERTENENCIA	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la Institución. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumíroslos, y defenderlos como si fueran propios.	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Evaluar las competencias de Nivel 1 a Nivel 3 (Nivel 1: Competencia desarrollada en un nivel básico. Nivel 2: Posee la competencia en un nivel medio. Nivel 3: Excelente nivel de competencia genera valor agregado al cargo).		
<i>Competencia</i>	<i>Identificación de la competencia</i>	<i>Nivel</i>
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización.	2
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.	3
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	3
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Permite enfrentar múltiples situaciones, aprender y aplicar sus conocimientos para buscar, implementar y evaluar posibles soluciones, lo cual, requiere de flexibilidad y apertura a nuevas alternativas no necesariamente conocidas.	2
RESPONSABILIDADES DEL CARGO (FUNCIONES)		
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención a los usuarios de cualquier línea de negocios que ofrezca la campaña por medio de los diversos canales. • Es propicio asegurar que se preste un excelente servicio al cliente proporcionando la mejor experiencia. • Garantizar que las fuentes que suministran información a las herramientas del cliente externo y la campaña se abastezcan correctamente. • Cuando se cumpla con el debido entrenamiento y capacitaciones adecuadas. Así como con una experiencia de al menos 3 meses y en caso de que sea solicitado, el agente deberá tomar las funciones de un mentor para encargarse de un grupo de agentes cuando entren al proceso de adimiento. 		

