

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Finanzas Empresariales



**Implicaciones de la rotación de personal en la  
rentabilidad de un *Call Center***

(Tesis de Maestría)

Luis Armando Paz Barrios

Guatemala, febrero 2018

**Implicaciones de la rotación de personal en la  
rentabilidad de un *Call Center***

(Tesis de Maestría)

Luis Armando Paz Barrios

M. Sc. Elisabeth Avalos (**Tutora**)

M. Sc. Silda Iliana Miranda Medina (**Revisora**)

Guatemala, febrero 2018

**Autoridades De Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

**Autoridades Facultad De Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

Carné No.: 201600630

REF.:C.C.E.E. M.F.CT.15002-PS.007.2018

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 02 DE ENERO DE 2018  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** M.Sc. Ruth Elisabeth Avalos Castañeda

**Revisor:** M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina

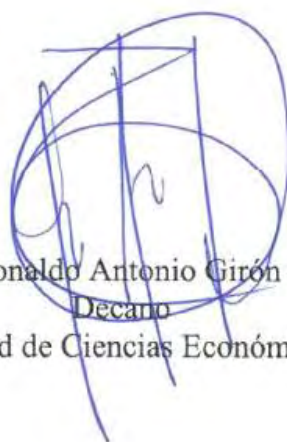
**Carrera:** Maestría en Finanzas Empresariales

**Tesis titulada:** "Implicaciones de la rotación de personal en la rentabilidad de un Call Center"

**Presentada por:** Luis Armando Paz Barrios

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Magister.



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 16 de septiembre de 2017


Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación con la asesoría de la Tesis titulada: **“Implicaciones de la rotación de personal en la rentabilidad de un *Call Center*”**, realizada por Luis Armando Paz Barrios, cané 201600630, estudiante de la Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a la Asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

  
M.Sc. Ruth Elisabeth Avalos Castañeda  
Colegiado 6551

Guatemala, 16 de octubre 2017

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

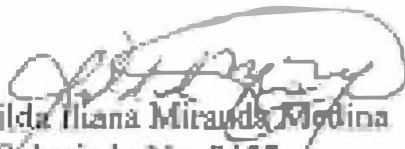
Estimados señores:

En relación al trabajo de tesis titulada **“Implicaciones de la rotación de personal en la rentabilidad de un Call Center”**, realizado por Luis Armando Paz Barrios, carné No. 201600634, estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

  
M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina  
Colegiado No. 8455

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme la fortaleza y sabiduría para poder lograr las metas en esta etapa de mi vida.

### **A mi Familia**

Por estar incondicionalmente a mi lado apoyando, para no desfallecer y poder lograr mis metas.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Marco Contextual</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Justificación	4
1.4 Pregunta de investigación	4
1.5 Objetivos de investigación	5
1.5.1 General	5
1.5.2 Específicos	5
1.5.3 Alcances y límites	5
<b>Capítulo 2</b>	6
<b>Marco Teórico</b>	6
<b>Capítulo 3</b>	20
<b>Marco Metodológico</b>	20
3.1 Tipo de Investigación	20
3.2 Sujetos de la Investigación	20
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	21
3.4 Muestreo	22
<b>Capítulo 4</b>	23
<b>Resultados de la investigación</b>	23
4.1 Presentación de Resultados	23
<b>Capítulo 5</b>	42
<b>Discusión y análisis de resultados</b>	42
5.1 Discusión de resultados	42
5.2 Recomendaciones	47



<b>Conclusiones</b>	48
<b>Referencias</b>	49
<b>Anexos</b>	51

## **Lista de anexos**

Anexo No. 1	52
Anexo No. 2	55
Anexo No. 3	57

## **Lista de tablas**

Tabla No. 1	Entrevista a Gerencia	24
Tabla No. 2	Estado Financiero Anual	28
Tabla No. 3	Estado Financiero Anual Proyectado	45

## **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1	Antigüedad de los Empleados	31
Gráfico No. 2	Retribución Económica	32
Gráfico No. 3	Crecimiento Económico	33
Gráfico No. 4	Prestaciones Adicionales	34
Gráfico No. 5	Motivación	35
Gráfico No. 6	Recompensas	36
Gráfico No. 7	Incentivos	37
Gráfico No. 8	Actividades	38
Gráfico No. 9	Parqueo	39
Gráfico No. 10	Inclusión de Opinión	40
Gráfico No. 11	Atención Quejas	41

## Resumen

Actualmente las empresas que operan en la industria de subcontratación de servicios fuera de plaza en Guatemala emplean recurso humano con cualificaciones técnicas tales como personal bilingüe y aptitudes en manejo de programas computacionales. La creciente expansión de esta industria en el país ha tenido implicaciones en la oferta de mano de obra calificada tales como escasez y alta rotación lo cual afecta la rentabilidad de la empresa. El presente trabajo pretende

El recurso humano con las cualidades que se describieron anteriormente, representa el principal recurso de esta industria. La alta rotación de personal resta rentabilidad y eficiencia a la empresa puesto que se debe invertir mayores recursos y tiempo para reemplazar a los agentes que desertan, también se pierden horas efectivas de servicio que hubieran representado ingresos adicionales para la empresa.

El hecho de realizar esta investigación denominada “Implicaciones de la rotación de personal en la rentabilidad de un *Call Center*”, busca no sólo estudiar cómo una adecuada planeación de la gestión de rotación de personal puede optimizar la rentabilidad de la empresa, sino que también se trata de brindar un análisis sobre cómo se debe gestionar el fenómeno.

Con la información obtenida se determinó que existen diversos factores que causan la rotación de personal, identificándose dos en especial: la motivación de los empleados y la remuneración económica. Lo anterior apunta a la importancia de que se aplique la propuesta del programa de motivación laboral para reducir la rotación de personal y el programa de incentivos económicos escalonado por antigüedad, que tienen como principal objetivo reforzar estos factores en la empresa.

## Introducción

El presente trabajo titulado “Implicaciones de la rotación de personal en la rentabilidad de un *Call Center*” tiene como objetivo principal estudiar cómo una adecuada planeación de la gestión de la rotación de personal puede optimizar significativamente la rentabilidad de la empresa.

En el capítulo uno se describe el origen de las empresas que se dedican a la actividad económica de *Call Center*, posteriormente se presenta una reseña histórica de la forma como se inició la empresa objeto de estudio y se especifica la forma en que ha ido creciendo. Además, se describe los retos que han surgido por el crecimiento de la demanda de este servicio, así como las consecuencias e importancia de la inclusión de la rotación de personal en las proyecciones financieras. Seguidamente se plantea el problema de investigación, el cual señala que la alta rotación de personal resta rentabilidad y eficiencia a la empresa puesto que se deben invertir mayores recursos y tiempo para reemplazar a los agentes que desertan, también se pierden horas efectivas de servicio que hubieran representado ingresos adicionales para la empresa.

El capítulo dos está integrado por el marco teórico en donde se describen los temas centrales para la comprensión teórica del problema, tales como: una reseña histórica del fenómeno de la rotación de personal y cómo distintos personajes gestionaron la misma, gestión de rotación de personal, índice de rotación de personal, diagnóstico sus motivos y causas, determinación del costo económico y el impacto del mismo en la rentabilidad de los negocios, estrategias para la reducción de rotación de personal, modelos de planeación, y por último rentabilidad concepto, características y medición.

En el capítulo tres se describe el marco metodológico que se aplicó en la realización de la investigación que se orientó por un tipo de investigación mixto, estudiando los aspectos cualitativos del personal que labora en la empresa y los aspectos cuantitativos de la cantidad de deserciones como la cantidad monetaria asociada al fenómeno. También define los sujetos de investigación como los instrumentos de investigación utilizados.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados de la investigación describiendo cómo la administración está gestionando actualmente el fenómeno de rotación de personal, la cantidad de trabajo, condiciones de las instalaciones, el clima organizacional dentro del área de trabajo, y, por último, se presentan los resultados de la encuesta al personal, en los cuales se establecen los causales de la rotación de personal.

El capítulo cinco presenta una discusión de los resultados obtenidos en la investigación, los cuales permiten estudiar y analizar, como una adecuada planeación de la rotación de personal puede optimizar significativamente la rentabilidad de la empresa. De igual forma se presentan recomendaciones que ayudan incrementar la rentabilidad.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

Los centros de llamadas, *contact center* o *call center* surgieron con el desarrollo de la tecnología mediante la oportunidad de brindar un servicio inmediato a un cliente a través de un teléfono. En un inicio se consideró un servicio secundario a la oferta de un principal producto, pero con el tiempo su utilización se expandió puesto que representó un canal de comunicación necesario con los clientes. Convirtiéndose en un servicio primario por la fuerte demanda de los clientes que no tenían tiempo de asistir personalmente a una agencia o sucursal.

Con el transcurrir del tiempo y el avance de la tecnología estos centros de servicio se expandieron alrededor de la mayoría de las compañías. Además de ser utilizados para apoyar en la labor de información a los clientes, también son utilizados para apoyar en las labores de cobros y de ventas. Por la demanda creciente de estos servicios, el incremento de los costos de estos departamentos y los cambios en la economía, la búsqueda de la eficiencia operacional se convirtió en una obligación.

Debido a que este servicio como se describe al inicio se considera como una actividad secundaria y requiere alto número personal. Las grandes empresas vieron como una oportunidad entregar estos servicios en *outsourcing* a empresas que se dediquen específicamente a estas actividades. Las empresas de *outsourcing* con el desarrollo de la tecnología pueden ubicarse fuera de plaza en países menos desarrollados, donde el costo de la mano de obra es inferior que en los países desarrollados.

Derivado de esta oportunidad comercial la empresa Soluciones en Soporte de Procesos, S.A. decide establecerse en Guatemala en 2012, para tomar ventaja de la disponibilidad de recurso humano con las capacidades técnicas necesarias y el costo favorable del mismo.

La empresa objeto de estudio es subsidiaria de una empresa situada en Estados Unidos. La casa matriz que se dedica a ofrecer los servicios de *outsourcing* a multinacionales en dicho país para luego prestar el servicio a través de sus subsidiarias ubicadas en Guatemala y otros países del mundo.

Para su establecimiento, ejecutivos de la casa matriz se trasladaron a Guatemala y con el apoyo de un bufete jurídico crearon la sociedad e inscribieron en las entidades legales correspondientes. Luego nombraron al gerente general, quien realizó las gestiones para iniciar operaciones, se rentaron oficinas en zona 13, se adquirió el mobiliario y equipo de cómputo necesario.

La operación inicial fue proyectada para un contrato de servicios con una demanda de 45 agentes, esto conllevó el establecimiento del departamento de recursos humanos que se encargó del reclutamiento y selección de los agentes y supervisores. Primero se contrataron los supervisores, estos viajaron a Estados Unidos junto con el gerente, a las oficinas de la empresa contratante del servicio para realizar la transición del departamento. Los supervisores se aprendieron de primera mano el trabajo y diseñaron los manuales de capacitación de procesos con los que se instruyó a los agentes contratados en Guatemala y, de esta forma, se inició la operación.

El proyecto inicial fue un éxito por lo que con el transcurrir del tiempo el cliente decidió ampliar la demanda del servicio y trasladar el resto de esta operación. Actualmente la empresa cuenta con 200 empleados entre agentes, supervisores y personal administrativo.

El crecimiento de la empresa ha representado nuevos retos, en especial el incremento en la demanda de recurso humano. Las condiciones favorables de mercado han impulsado tanto el crecimiento de la empresa en estudio, como el de las empresas de la competencia, incrementando la demanda de personal calificado y reduciendo la oferta.

## 1.2 Planteamiento del Problema

La evolución continúa y el mercado competitivo ha obligado a la empresa a estar constantemente preparándose para las distintas competencias del mercado entre las que se exigen buen servicio y bajos costos operativos. El buen servicio implica agentes debidamente capacitados y con experiencia, por lo que la rotación de personal es el principal enemigo para la satisfacción del cliente.

Un centro de llamadas debe cumplir con dos aspectos fundamentales: la disponibilidad de agentes para cubrir el volumen de llamadas y, garantizar un costo competitivo, puesto que los márgenes de rentabilidad en el *outsourcing* son ajustados. La empresa que otorga el contrato de servicio paga por el mismo de acuerdo a la cantidad de servicio prestado, esta se mide mediante el total de horas efectivas que los agentes estuvieron disponibles para atender llamadas. También se toman en cuenta determinados estándares de calidad que son pactados mediante un contrato de servicio.

La empresa operadora del centro de llamadas para garantizar un excelente servicio debe contar con personal suficiente y adecuadamente capacitado para poder resolver eficientemente la consulta o gestión del cliente. Las empresas contratantes se ubican geográficamente en Estados Unidos de América por lo que demandan que el servicio sea prestado en su idioma nacional, el inglés, y secundariamente en español, por lo que el personal debe ser completamente bilingüe. La selección del personal y posterior adiestramiento es un proceso que conlleva una cantidad de tiempo significativa, puesto que el personal bilingüe se ha tornado escaso debido al incremento en su demanda derivado del establecimiento de otros *call center* en el país. Una vez en producción, un agente debe pasar un tiempo prudencial bajo controles de calidad antes de considerarse productivo y eficiente. Este proceso implica una inversión de recursos en selección, entrenamiento y control de calidad del agente nuevo.

El recurso humano con las cualidades que se describieron anteriormente, representa el principal recurso de esta industria. La alta rotación de personal resta rentabilidad y eficiencia a la empresa puesto que se debe invertir mayores recursos y tiempo para reemplazar a los agentes que



desertan, también se pierden horas efectivas de servicio que hubieran representado ingresos adicionales para la empresa.

Actualmente las empresas que se dedican al *outsourcing* del servicio de atención al cliente mediante llamadas telefónicas, enfrentan márgenes de utilidad reducidos, resultante de la fuerte competencia en esta industria. Las empresas contratantes quieren pagar el menor precio por el servicio, puesto que lo consideran una actividad secundaria a su actividad principal y el recurso humano con las cualidades necesarias es reducido.

### **1.3 Justificación**

La industria del *outsourcing* de servicios es un mercado donde existe mucha competencia, muchas empresas actualmente ofrecen este servicio y los márgenes de rentabilidad son bajos. El recurso humano es reducido debido a sus cualificaciones técnicas. Las empresas que contratan el *outsourcing* quieren pagar el menor costo posible por lo que los precios de venta son ajustados. Por otro lado los costos de selección, entrenamiento y monitoreo de personal de reemplazo restan rentabilidad a la empresa.

Cuantificar estos costos adicionales se convierte en una necesidad indispensable, deben ser incluidos en la planeación financiera para reducirlos al mínimo, puesto que restan rentabilidad a la empresa. Crear el conocimiento necesario respecto a la optimización de la rentabilidad de la empresa mediante una adecuada planeación de la rotación de personal es una necesidad primordial.

### **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cómo se puede incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la inclusión en las proyecciones financieras, de una adecuada planeación de la gestión de rotación de personal?

## 1.5 Objetivos de investigación

### 1.5.1 General

Estudiar cómo una adecuada planeación de la gestión de la rotación de personal puede optimizar significativamente la rentabilidad de la empresa.

### 1.5.2 Específicos

1.5.2.1. Diagnosticar los costos asociados o generados por la rotación de personal.

1.5.2.2. Analizar cómo la rentabilidad de la empresa se puede incrementar mediante la inclusión de planes de gestión de rotación de personal en las proyecciones financieras de la empresa.

### 1.5.3 Alcances y límites

La presente investigación se centra en la empresa “Soluciones en Soporte de Procesos, S.A.” operadora de un centro de llamadas mediante contratos de *outsourcing* que se encuentra ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala, la cual cuenta con 200 empleados. Se estudió el fenómeno mediante el método inductivo, puesto que la investigación se enfoca de lo particular a lo general. Se estudió el total del personal de la empresa objeto de estudio, puesto que mediante la colaboración de la administración y medios electrónicos se facilitó su análisis. Se procedió a evaluar los aspectos cuantitativos del fenómeno de rotación de personal tanto en cantidad de deserciones como en costo del reemplazo. De igual forma se estudió los aspectos cualitativos que motivan la deserción como la insatisfacción de los usuarios finales por la ineficiencia del personal nuevo. El estudio analiza estadísticas históricas para proyectar los resultados financieros por un año.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

El análisis de la rentabilidad empresarial mediante la gestión de rotación de personal es un área de investigación, puesto que una adecuada planeación sobre el manejo de los factores que influyen en su comportamiento permite incrementar los rendimientos de la empresa.

El presente documento hace énfasis en un buen conocimiento de los factores relacionados que determinan que la rentabilidad sea mayor o menor. Indistintamente del área en que se desarrolle, la rentabilidad depende de la combinación de dos variables, la competitividad y el posicionamiento. Una mejor gestión de rotación de personal puede generar mejores rendimientos. El conocimiento de los factores que inciden en la rotación es indispensable para incluirlos en el plan de trabajo y elevar la tasa de retención y por ende elevar la rentabilidad. La finalidad de este estudio es dar a conocer cómo una adecuada planeación de los factores que más influyen en la eficiente gestión de rotación de personal y cómo el manejo de estos puede incrementar la rentabilidad.

Para poder entender como la gestión del recurso humano puede incrementar la rentabilidad es necesario conocer todos los aspectos relacionados con este fenómeno desde sus antecedentes hasta los más recientes estudios efectuados.

Algunos estudios consideran que este fenómeno tiene sus inicios en la antigüedad cuando el hombre se volvió gregario, hubo la necesidad de realizar una forma de división del trabajo y asumir, aceptar o apoyar un liderazgo. Esta estructura de división del trabajo da lugar en siglos posteriores al fenómeno de la rotación de personal.

A mediados del siglo XVIII la creación y el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después Europa y América del Norte surgieron grandes organizaciones dedicadas a actividades como hilados y tejidos, fundición de metales y grandes astilleros.

La producción creció grandemente y con ello las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad, y profunda insatisfacción del personal que laboraba en estas organizaciones, quienes optaron por renunciar a su trabajo pretendiendo buscar mejoras en otras empresas.

Se crearon entonces los “Departamentos de bienestar social” quienes velaban por la educación vivienda y atención médica de los trabajadores pretendiendo de esta manera disminuir la rotación de personal.

Esto nos demuestra que este fenómeno está presente desde la industrialización de la producción y que su estudio y gestión es importante para la adecuada administración de la empresa.

En el siglo XX se incorpora la ciencia y la tecnología a la administración, y así se inicia el movimiento de la administración científica. Este movimiento da lugar a diferentes teorías sobre la administración entre los cuales destacan las siguientes:

Robert Owen fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, fundó su primera fábrica en 1789, a los 18 años. Es importante en la historia porque fue uno de los primeros industriales que reconocieron que el sistema fabril en auge desgasta a los trabajadores. Las condiciones de trabajo y vida eran deficientes, hombres, mujeres y niños trabajaban 13 horas diarias, los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza. Owen desempeñó el rol de “Reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la empresa, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invirtió en el personal que eran las máquinas vitales de su industria, calificó su rendimiento, y promovía la competencia. (Robbins, 2004 p. 595)

La teoría de Owen se fundamenta en invertir en mejorar las condiciones laborales y de vida de los empleados para elevar su nivel de satisfacción y, con ello, elevar su rendimiento en el trabajo y consecuentemente volver a la organización más competitiva.

Frederick W Taylor basó su teoría en el análisis de los tiempos y movimientos en la línea de ensamble, dividiendo cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo con la productividad, disminuyó la jornada

laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. Taylor fundamentó su filosofía en: el desarrollo de métodos óptimos para ejecutar cada tarea, la selección científica de los trabajadores y la educación y desarrollo científico del trabajador. Esta teoría se enfoca en el perfeccionamiento de los procesos para hacerlos más eficientes, la adecuada selección y capacitación educación del personal. (Robbins, 2004 p. 596)

Henry Gantt, un ingeniero civil que trabajo con Taylor, al separarse reconsideró el sistema de incentivos Tayloriano. El sistema de tarifas no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo en un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica de cronograma de actividades denominada gráfica de Gantt. (Robbins & Decenzo, 2002 pág. 31).Esta teoría consiste en una retribución adicional a las personas que llegaban a su meta de trabajo.

Las organizaciones se dieron cuenta de la necesidad que existiera un departamento que se encargara exclusivamente de solucionar los problemas del personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los supervisores, jefes de turno, gerentes y otros puestos similares. Mejorar la eficiencia del trabajador favoreciendo la capacitación y especialización, hizo necesario la creación del departamento de recursos humanos. La principal justificación para la creación del departamento de recursos humanos se fundamenta en el supuesto de que la colaboración humana es vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el recurso humano está dispuesto a proporcionar su mejor esfuerzo la organización avanzara hacia sus metas, en caso contrario se estancara. Por lo que toda organización debe presentar primordial atención a su capital humano.

Una mejor calidad de vida laboral de los trabajadores no solo genera un buen clima de trabajo, sino que disminuye la rotación de personal, aumentando de esta manera la productividad de la empresa.

Mediante el conocimiento de estas teorías podemos analizar los antecedentes de la rotación de personal y cómo las diferentes teorías formuladas crearon los primeros lineamientos para la gestión de la rotación de personal. Los estudios actuales se basan en conocer los factores o causales de la alta rotación de personal.

Para conocer los factores o causales de la alta rotación de personal, el conocimiento de las organizaciones y su complejidad es indispensable. Es importante conocer cómo son las organizaciones y cómo está estructurado su sistema social. Esta importancia del estudio de la organización radica en que las limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos que no podrían lograr mediante el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2000pág. 7)

Con el paso del tiempo, la disposición de participar y contribuir con la organización varía de una persona a otra, esto indica que el sistema de participación es inestable, por lo cual el sistema de retribución o recompensas debe cambiar para aumentar la participación. Los participantes tienen diferentes clases de necesidades que la organización puede ayudar a satisfacer entre las cuales destacan emocionales, espirituales, intelectuales y económicas.

Luego, la metodología moderna estudia a las personas o participantes de una organización, desde los aspectos de motivación humana y clima organizacional.

Esta parte es importante puesto que busca identificar el motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Conocer que mantiene a las personas motivadas y aplicarlo genera satisfacción y aumenta los índices de retención de personal. De esta variable se desglosan muchas más, puesto que los factores de la motivación son variables de una organización a otra como de una persona a otra.

También se estudia el clima organizacional que es una variable importante puesto que comprende que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esta condición puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere a la necesidad de pertenecer a un

grupo social, necesidad de autoestima, y de auto realización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades causa problemas de adaptación.

La metodología actual considera que es necesario conocer a detalle la organización objeto de administración puesto que el fenómeno tiene tendencias distintas de acuerdo a cada tipo de empresa. La metodología actual establece que es necesario investigar las causales del fenómeno de rotación de personal y considerar que estas pueden variar con el paso del tiempo. Adicional de estas causales también se orienta a estudiar factores del comportamiento humano como lo es el clima organizacional y problemas de adaptación.

El fenómeno de rotación ha sido objeto de estudio desde los inicios de la administración científica, ha ido evolucionando con el pasar del tiempo incluyendo enfoques adicionales como lo es el del comportamiento humano. El presente proyecto de investigación buscó crear el enfoque de la gestión del fenómeno desde la planeación financiera mediante la inclusión de proyecciones financieras orientadas a incrementar la rentabilidad de la empresa utilizando todos los elementos contemplados en las teorías anteriormente descritas, pero como una actividad administrativa financiera.

El desarrollo del presente proyecto de investigación comprende el estudio y análisis de la rentabilidad de un *call center* mediante la gestión de rotación de personal. Para poder estudiar y comprender este fenómeno es necesario tener el conocimiento de las teorías fundamentales relacionadas con el presente objeto de investigación. Los principales fundamentos para el desarrollo del presente proyecto de investigación fueron la gestión de rotación de personal y la planeación financiera.

## Gestión de Rotación de Personal

Para poder gestionar la rotación de personal de un *call center* es necesario conocer las siguientes variables de rotación de personal:

- ✓ Índice de rotación de personal
- ✓ Diagnóstico de las causas de rotación de personal
- ✓ Determinación del costo de la rotación de personal

Antes de conocer la teoría relacionada a estas tres variables es importante conocer que es rotación de personal para efectos de esta investigación.

En resumen, la rotación de personal para el objeto de esta investigación comprende el retiro voluntario del personal que ocasiona costos adicionales en reclutamiento, selección y adiestramiento del personal de reemplazo.

### Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es una medida estadística que tiene fundamental importancia en la presente investigación puesto que determina qué cantidad del total de empleados es reemplazado en un periodo determinado. Mediante este estadístico se mide la frecuencia de la rotación del personal que existente en la empresa y se fija en la planeación financiera la meta de hasta cuanto se desea reducir para poder incrementar la rentabilidad de la empresa.

### Diagnóstico de las causas de rotación de personal.

En el proceso de gestión de la rotación de personal es importante conocer el causal del fenómeno. Por ello es necesario hacer un seguimiento de la tasa de rotación e identificar y gestionar sus causas. El objetivo es minimizar la rotación y los costes que supone reemplazar a los empleados.



Los costes de sustitución, en particular para los puestos muy cualificados, pueden ser sorprendentemente altos.

Entre los principales fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:

- ✓ Política salarial de la organización.
- ✓ Política de prestaciones de la organización.
- ✓ Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- ✓ Oportunidades de crecimiento profesional.
- ✓ Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- ✓ Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- ✓ Moral del personal de la organización.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ✓ Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- ✓ Política disciplinaria de la organización.
- ✓ Criterios de evaluación del desempeño.
- ✓ Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Luego que se tiene conocimiento de los distintos factores que inciden en la rotación de personal es necesario aplicar distintas técnicas para evaluar que factor es el que incide en nuestra población objeto de estudio y gestionar los planes o medidas necesarias que puedan incrementar la retención de los empleados. (Chiavenato, 2000 y pág. 195)

Las técnicas más usadas se describen a continuación:

### Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que permite conocer la opinión de un gran número de elementos de una población puesto que se puede aplicar simultáneamente. También permite analizar los resultados de una forma efectiva puesto que al unificar o tabular los mismos, es poder determinar las tendencias o factor que más incide en nuestro fenómeno objeto de estudio.

### Entrevista de separación o de salida

Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que solicitan su separación, por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se separan por motivos propios de la organización.

El presente estudio apoya esta última forma de aplicación, para que se pueda desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

De manera general, la entrevista de separación trata de verificar los aspectos siguientes:

La opinión del empleado respecto a la situación

Acciones que pudieran retenerlo

El motivo del retiro según el empleado

Estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de separación, en el que se registra la información y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la entrevista de separación se refiere a los aspectos que están bajo el control de los empleados o que son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos se tabulan por área / departamento/ división

o por puesto para identificar los problemas existentes. El nivel de detalle en el informe puede variar bastante.

La información obtenida por medio de la entrevista de separación y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y una evaluación de los efectos de la política de recurso humano practicada por la organización, con lo cual se determinan las modificaciones necesarias, con vista a las estrategias que permitan sanar sus efectos sobre la rotación de personal.

### Estrategias efectivas para reducir la rotación de personal

Dentro de las estrategias que se pueden implementar para reducir la rotación de personal están:

- ✓ Crear un sistema de prestaciones por reajuste. Esta forma se establece una sola vez y se aplica a todo el personal.
- ✓ Realizar juntas de equipo regularmente. La comunicación es imprescindible si se quiere tener un equipo de alto rendimiento.
- ✓ Aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos. Entre más se conozcan los miembros de un equipo, mayor será su rendimiento; mantenerlos unidos y enfocados.
- ✓ Desarrollar planes de contingencia del personal. Especialmente para los empleados veteranos de alto rango. Es importante asegurarse tener un suplente capacitado para el trabajo.
- ✓ Desarrollar un programa de entrenamiento de inducción. Hacer que la gente se sienta cómoda en la empresa tan pronto como sea posible.
- ✓ Implementar un sistema de reconocimiento y remuneración. Es indispensable asegurarse que el personal sepa que es valioso y que siempre tendrán algo por que luchar.

## Determinación del costo de rotación de personal.

El coste de la rotación puede diferir entre organizaciones, y algunos costes asociados a la rotación pueden ser difíciles de estimar.

Por ejemplo, una localización geográfica de la organización podría necesitar un coste de reclutamiento de nuevos empleados elevado. El efecto de la pérdida de talento en las ventas, la productividad o la investigación y desarrollo podría ser tremendo pero difícil de estimar.

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (Chiavenato, 2000 pág. 200)

Lo más significativo para las empresas, es la salida de dinero en que tendrán que incurrir al ocupar de nuevo las plazas vacías. Cuando una institución tiene un alto nivel de rotación provoca descontento del personal y esto lo demuestran al no desempeñar bien su trabajo y el desinterés ante sus tareas. Estos son factores que llevan una baja en la producción y a la renuncia sin ningún motivo de los otros trabajadores.

## Modelo de planeación estratégica para la rotación de personal.

A través de la investigación y propiamente en el establecimiento del plan estratégico, se siguen fases que permiten coordinar mejora la investigación, dichas fases son establecidas en un cuadro estratégico, el cual nos sirve para organizar los pasos de la organización, así como para conocer las áreas en las que se trabajará.

Se considera importante incluir en las proyecciones financieras metas optimas de rotación de personal por lo que su inclusión en la planeación financiera se considera indispensable para lograr incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la gestión de rotación tanto por gerentes, supervisores como por el departamento de recursos humanos.

Es necesario incluir la rotación de personal como una estrategia en desarrollo del plan estratégico de la empresa. El plan estratégico también incluye la filosofía o teoría de la organización, visión, misión, valores, estrategias, objetivos, iniciativas e indicadores de desempeño

EL plan operativo también debe incluir la ejecución de las estrategias de reducción de rotación de personal. El plan operativo contiene los planes de acción, actividades y tareas, responsables, tiempos, presupuestos, entregas, medios de verificación, medición de los indicadores de desempeño, etc.

El estudio del incremento de la rentabilidad mediante la adecuada planeación de la gestión de rotación de personal implica el conocimiento de aspectos técnicos sobre estos factores. Anteriormente se describieron los aspectos relacionados en la gestión de rotación de personal, a continuación se describen los aspectos más importantes relacionados a la rentabilidad puesto que es necesario conocer qué es y cómo se mide.

## Concepto y características de la rentabilidad

La rentabilidad es un indicador que permite medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos financieros para generar beneficios económicos o flujos de efectivo. Una empresa opera eficientemente cuando obtiene los mayores beneficios posibles con respecto a sus recursos financieros, es decir no ha desperdiciado recursos o potencial económico. Por el otro lado cuando una empresa utiliza o posee una cantidad significativa de recursos pero sus beneficios son pequeños se considera que ha desperdiciado recursos financieros o potencial.

La rentabilidad es fruto de las acciones directivas, de las decisiones financieras y de las estrategias ejecutadas en una empresa, principalmente, la rentabilidad se refleja en la proporción de utilidad o excedente que genera un activo, dada su utilización durante determinado periodo de tiempo.

## Medición de la Rentabilidad

Para determinar qué tan eficiente es la gestión de una empresa se utiliza la rentabilidad. Existen varias formas de medir la rentabilidad, la forma más utilizada es el ratio que se genera mediante de tomar total de beneficios sobre el total de recursos financieros.

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Recursos Financieros}$$

La rentabilidad es generalmente medida desde el punto de vista económico y desde el punto de vista financiero. Estos métodos varían entre sí por el criterio de lo que se considera como recurso financiero y beneficio. El método económico se considera el beneficio económico obtenido sobre el total de activos que posee la empresa mientras que el método financiero el beneficio obtenido sobre el capital aportado.

Para nuestro estudio de la rentabilidad empresarial utilizaremos el enfoque financiero puesto que considera el total de recursos disponibles para poder gestionar.

El enfoque económico considera el beneficio económico que se determina del total de ingresos menos los costes no financieros, es decir la utilidad antes de impuestos, intereses y otros gastos no financieros (ganancia de operación) sobre los recursos financieros que es el total de activos que posee la empresa.

A continuación se presenta el ratio descrito anteriormente:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio Económico} / \text{Activos Totales}$$

Esta medición es también conocida como retorno sobre activos (ROA) o retorno sobre la inversión (ROI).

El enfoque financiero considera el beneficio neto que se determina del total de ingresos menos el total de costos incurridos es decir ganancia neta, que considera el pago de impuestos, intereses y otros gastos no financieros sobre los recursos financieros que es el capital aportado por los accionistas.

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio Neto} / \text{Capital}$$

También se le conoce como rentabilidad sobre el capital (ROE).

Con estas formas de medición la rentabilidad puede ser comparable con la de otras empresas y determinar cuánto se están aprovechando los recursos. Los indicadores de rentabilidad, buscan determinar la cantidad de beneficio obtenido con respecto a la inversión que las originó.

La eficiencia con que se administran los recursos para la operación de una empresa, se ha convertido en un indicador primordial en la administración de las empresas actualmente. Tomando en consideración que los recursos son limitados y que para que las empresas sepan cómo utilizarlos para posicionarse mejor, es necesario el estudio de los factores que determinan las claves de la rentabilidad.

En la actualidad muchas empresas no alcanzan un nivel superior de rentabilidad puesto que no conocen los factores que influyen en el comportamiento de dicha variable.

## Dinámica de la Rentabilidad

Crear valor exige, por tanto, que la rentabilidad real del accionista supere las expectativas de rentabilidad. Aquellas empresas que ofrecen un rendimiento inferior se ven obligadas a mejorar su posición competitiva como un camino único para sobrevivir. (Pérez-Carballo, 1998 pág. 31)

## Productividad del trabajo

Existen elementos que pueden hacer aumentar o disminuir la productividad entre los cuales podemos mencionar:

- ✓ Tiempos de descanso
- ✓ Bajas por enfermedad, permisos voluntarios
- ✓ No cumplimiento de horario
- ✓ La dirección de la empresa no cuenta con el personal suficiente

Podemos pues hablar de la jornada laboral media efectiva para designar las horas efectivamente trabajadas en promedio por persona. Y esta jornada laboral media está directamente relacionada con el concepto de horas trabajadas efectivamente, y, por lo tanto, con el concepto anterior de productividad por hora trabajada. (Vérges, 2011 pág. 94)

Esta teoría nos demuestra que la empresa puede ganar productividad y por consiguiente aumentar su rentabilidad reduciendo las horas no efectivas de trabajo causadas por personal insuficiente derivado de la alta rotación de personal.



## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación, de acuerdo con su nivel, fue de tipo descriptivo, puesto que se analizaron y describieron las implicaciones de la gestión de rotación de personal en la rentabilidad de la empresa sin influir sobre ella de ninguna manera.

De acuerdo con el enfoque el proyecto de investigación se utilizó el enfoque mixto. El enfoque cualitativo permitió analizar las causales de la rotación de personal en el *call center*, puesto que se deseaba describir cuáles son los factores que originan el fenómeno de la deserción laboral. El conocimiento de estos factores fue clave para la determinación de los planes de gestión de rotación de personal que se deberán de aplicar. También se utilizó el enfoque cuantitativo para analizar los datos estadísticos de cantidad o índices de rotación de personal, así como los costos asociados con este fenómeno y su impacto en la rentabilidad de la empresa.

El diseño del presente proyecto de investigación fue inductivo, estudiándose un departamento o unidad de negocio del total de empleados del *call center* para poder obtener el conocimiento que permitió generalizar los resultados a toda la organización. El *call center* se divide en distintas unidades de negocio similares separados unos de otros debido a que pertenecen a diferentes empresas contratantes.

#### **3.2 Sujetos de la Investigación**

Para el desarrollo de la investigación se consideró importante las opiniones, experiencias y acciones del personal relacionado por lo que se definieron como sujetos de estudio los siguientes:

Gerente de Área

Es la persona que se encarga de coordinar toda la parte operativa de la empresa.

Supervisores

Son las personas encargadas de supervisar y controlar todas las tareas realizadas por los agentes, son las personas a quien los agentes deben rendir cuentas directamente.

Agentes de Servicios al Cliente

Es el personal a cargo de realizar el trabajo operativo dentro de la empresa.

### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos**

Para cumplir con los objetivos de investigación propuestos en el presente proyecto de investigación se consideró necesario utilizar los siguientes instrumentos de investigación:

Guía de entrevista al gerente

Este instrumento permitió que se respondieran todas las interrogantes necesarias para conocer la situación actual de la administración frente a la rotación de personal. Además, qué acciones se han realizado, cuáles son los estadísticos con que se cuenta. La entrevista con la administración permitió establecer el caso base sobre el cual se midieron las implicaciones generadas por la gestión de la rotación de personal.

Cuestionario a los agentes

La información obtenida con este instrumento permitió conocer los aspectos cualitativos que motivan la rotación de personal en esta empresa en específico. Conocer estos factores era de vital importancia puesto que estos son determinantes para poder desarrollar los planes para la gestión de rotación de personal. La importancia de este instrumento radicó en que se necesitaba determinar qué factor incide en la rotación de personal para poder decidir qué plan de gestión se

debía desarrollar. La entrevista se canalizó mediante los supervisores de área quienes las distribuyeron y recolectaron al personal a su cargo.

#### Guía de observación

La guía de observación sirvió para recopilar datos importantes que no nos fueron proporcionados en los instrumentos anteriores, como por ejemplo, el comportamiento de las personas dentro de la organización. También, mediante este instrumento se le dio seguimiento a los requerimientos de información documental que se realizan a la empresa con el fin de obtener estadísticos como índices de rotación y costos asociados.

#### Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Esta fase del trabajo comprendió la clasificación y tabulación o codificación de los datos obtenidos como resultado del trabajo de campo para facilitar el análisis de los mismos.

Para efectos del presente proyecto de investigación los datos obtenidos mediante las encuestas al personal se tabularon en una matriz de datos en Excel para poder generar gráficos que miden la incidencia de los diferentes cuestionamientos.

Las observaciones adicionales y resultados de las guías de observación se tabularon de acuerdo con su categoría, en Excel, para presentar una matriz de elementos cuantitativos que describen los fenómenos observados.

### **3.4 Muestreo**

El *call center* objeto de estudio tiene una población total de 200 empleados, los cuales se desempeñan en labores de atención al cliente. La población total se encuentra dividida en grupos o unidades de negocio de conformidad a la empresa a la cual le prestan el servicio. Puesto que estos grupos son similares unos con otros, siendo la única diferencia que le provee servicio a diferentes empresas contratantes, resulta factible estudiarlas en su conjunto. La muestra objeto de estudio será el total de empleados, puesto que se cuenta con el apoyo de la administración y de medios electrónicos para recolectar la información.

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

#### **4.1 Presentación de Resultados**

Para determinar cómo se puede incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la inclusión en sus proyecciones financieras, de una adecuada gestión de rotación de personal, fue necesario aplicar las técnicas e instrumentos de investigación que permitieran conocer a detalle la situación actual de la empresa. Ello permite posteriormente determinar las acciones que, incluidas en las proyecciones financieras, reducirán este fenómeno e incrementarán la rentabilidad de la empresa. Para la obtención de estos conocimientos se entrevistó al gerente de operaciones y se aplicó un cuestionario a los empleados. También se utilizó una guía de observación.

#### **Entrevista con la administración**

Se realizó la entrevista con el gerente de operaciones de la empresa quien compartió los aspectos más importantes de la situación actual de la administración los cuales se describen a continuación:

La empresa inició operaciones en Guatemala en el año 2012, cuando los ejecutivos de la casa matriz decidieron invertir en el país debido a las condiciones favorables, que implica operar servicios de tipo subcontratación fuera de plaza, principalmente la variabilidad en el costo de mano de obra. Su principal línea de negocio es la subcontratación del manejo de las carteras de clientes (cuentas por cobrar) de varias empresas grandes situadas en Estados Unidos, quienes debido al volumen de transacciones que manejan, generan una gran cantidad de cuentas por cobrar. Por no se resta su actividad principal, prefieren utilizar el servicio de subcontratación y centrar sus esfuerzos en las actividades que generan ingresos. La principal labor de los agentes es atender la línea de información donde se les informa a los clientes sobre sus saldos, pagos

efectuados, reclamos y pueden recibir pagos que los clientes deseen realizar mediante medios electrónicos.

Entre los principales indicadores que la empresa monitorea está la cantidad de llamadas por agente, el tiempo promedio de llamada por agente, y el nivel de satisfacción de los clientes. Este último se mide mediante el número de quejas recibidas y auditoría efectuada a las llamadas mediante el monitoreo de éstas en tiempo real.

Entre los principales retos que enfrentan destaca el cumplir con el nivel de servicio pactado (horas de servicio/ calidad del servicio) con las empresas contratantes y por otro lado mantener elevados los márgenes de rentabilidad para la empresa. Esto se dificulta cuando hay deserciones puesto que no es posible cumplir con la cantidad de tiempo de servicio pactado y la calidad también disminuye debido a la inexperiencia de los agentes nuevos. Lo cual disminuye los ingresos y aumenta los costos en cuanto a la contratación y reemplazo de este personal.

Luego de la descripción general de la situación actual de la empresa proporcionada por el gerente se cuestionó respecto a los siguientes aspectos:

**Tabla No. 1**  
**Entrevista a Gerencia**

<p>¿La empresa cuenta con políticas o lineamientos orientados a combatir la rotación de personal? Si es afirmativo, ¿Cuáles?</p>	<p>Se comprobó que la empresa no cuenta con políticas o lineamientos orientados a combatir la rotación de personal, únicamente se les solicita a los supervisores que traten de persuadir a las personas que desean retirarse para que no lo hagan.</p>
<p>¿La empresa cuenta con estadísticos que midan la cantidad de rotación de personal? ¿Índices de Rotación de Personal?</p>	<p>La empresa no cuenta con estadísticas que midan la cantidad de rotación de personal, (índices de rotación de personal), en recursos humanos se puede revisar cuantos se han retirado, mediante el listado de bajas de la nómina, pero no generan un indicador. En los últimos 365 días se han retirado 40 personas.</p>

<p>¿Dentro de sus planes y proyecciones establecen un índice de rotación de personal meta o aceptado por la administración?</p>	<p>Se estableció que dentro de sus planes y proyecciones no incluyen el indicador índice de rotación de personal meta o aceptado por la administración.</p>
<p>¿En la evaluación del desempeño de su administración, constituye la rotación de personal un indicador?</p>	<p>En la evaluación del desempeño de su administración, la rotación de personal no constituye un indicador individualmente. El desempeño de la administración se basa en verificar si se cumplió con la cantidad de servicio contratada y la calidad de servicio contratada, la rotación de persona es un factor implícito en estos, pero no se evalúa separadamente.</p>
<p>¿La empresa le provee alguna herramienta (plan de acción) o presupuesto para realizar actividades que reduzcan la rotación?</p>	<p>La empresa no tiene presupuesto para actividades que reduzcan la rotación, tampoco existe un plan de acción para realizar alguna actividad de este tipo.</p>
<p>¿La empresa realiza algún seguimiento para determinar las causas de las deserciones? ¿Existe algún estadístico de este seguimiento?</p>	<p>No se tiene un estadístico del seguimiento de las causas de las deserciones, únicamente se puede determinar la cantidad de personas que se han retirado.</p>
<p>¿Cuantifica por separado en sus costos de operación el costo de reemplazo de personal?</p>	<p>Los costos de operación y los costos de recontractación se contabilizan conjuntamente, pues el reemplazo de personal se considera gastos operacionales normales. El presupuesto para la sustitución de personal se considera variaciones del plan, puesto que este no considera bajas. En la evaluación del desempeño de la administración, los gastos en recontractación de personal no se consideran un indicador individualmente puesto que se evalúa los costos de operación como tales.</p>
<p>¿A cuánto asciende los costó de reemplazo de personal y cuál es el de mayor incidencia?</p>	<p>El estimado de los costos asociados a la sustitución es un mes de salario y prestaciones mientras se realiza adiestramiento y se coloca en producción (Q5,800.00) por agente), costo del departamento de recursos humanos y anuncios por publicaciones y pagos a cazatalentos (Q2,000.00 por agente) bonos por contratación (Q5,600.00 por agente).</p>
<p>¿En la evaluación del desempeño de su administración, constituye un indicador los gastos en reemplazo de personal?</p>	<p>No, individualmente puesto que se evalúa los costos de operación como tales.</p>

<p>¿Han tenido problemas para cumplir con el flujo de trabajo contratado derivado de la deserción de agentes?</p>	<p>La empresa ha tenido problemas para cumplir con el flujo de trabajo contratado derivado de la deserción de agentes, algunas veces han tenido que ofrecer elevados bonos por contratación de hasta Q5, 600 pagables a los agentes nuevos gradualmente según el cumplimiento de la fase de entrenamiento, inicio en producción y luego de un lapso de trabajo el resto.</p>
<p>¿La empresa cuenta con un presupuesto de la cantidad de flujo de trabajo que se debe prestar al cliente?</p>	<p>La cantidad de flujo de trabajo que se debe prestar al cliente se encuentra establecido dentro de los SLA´s (Service Level Agreements) que especifican cantidad de servicio en horas y la calidad del servicio. La empresa cuenta con estadísticos de la cantidad de servicio que se ha dejado de cumplir derivado de la falta de personal suficiente.</p>
<p>¿Cuentan con alguna estadística de la cantidad de servicio que se ha dejado de cumplir derivado de la falta de personal suficiente?</p>	<p>Si se cuenta con esa estadística.</p>
<p>¿Tiene un impacto económico en los ingresos de la empresa la cantidad de flujo de servicio que no se ha podido prestar al cliente?</p>	<p>El incumplimiento de la cantidad de flujo de servicio impacta negativamente puesto que se factura de acuerdo con la cantidad de horas de servicio que proporcionaron mediante todos los agentes.</p>
<p>¿En la evaluación de desempeño de su administración, constituye un indicador cumplir con el flujo de trabajo presupuestado?</p>	<p>En la evaluación de desempeño de la administración, cumplir con el flujo de trabajo presupuestado y con la calidad del servicio (satisfacción del cliente y la cantidad de quejas recibidas) constituye uno de los principales indicadores.</p>
<p>¿Existe algún indicador de la calidad del servicio que se debe prestar al cliente?</p>	<p>Si, la satisfacción del cliente y la cantidad de quejas recibidas.</p>
<p>¿Han experimentado dificultad para cumplir con el nivel de calidad exigido por el cliente derivado de la falta de personal suficientemente capacitado como consecuencia de la rotación de personal?</p>	<p>Cuando los agentes son nuevos algunas veces les proporcionan información errónea a los clientes y algunas veces termina en una queja, dificultad para cumplir con el nivel de calidad exigido por el cliente derivado de la falta de personal suficientemente capacitado como consecuencia de la rotación de personal.</p>
<p>¿Qué impacto económico tiene en los ingresos de la entidad el no cumplir con los niveles de calidad contratados?</p>	<p>El no cumplir con los niveles de calidad contratados impacta negativamente en los ingresos de la compañía puesto que le aplican penalizaciones que reducen los ingresos.</p>

<p>¿En la evaluación de desempeño de su administración, constituye un indicador cumplir con el nivel de calidad contratado?</p>	<p>Si constituye uno de los principales indicadores del desempeño de la administración, de acuerdo con una estimación proporcionada por la administración calculan la pérdida en ingresos es igual a las horas efectivas generadas por un agente durante un mes que tarda el reemplazo por cada deserción.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia

Luego de la entrevista con el gerente se determinó que la administración está consciente que la rotación de personal es un fenómeno que impacta negativamente la cantidad y calidad de servicio prestado, los costos operacionales y por ende la rentabilidad de la empresa, pero esta no es gestionada como un indicador individualmente. No existen políticas respecto a la rotación de personal, tampoco se considera las implicaciones de la rotación de personal en las proyecciones financieras, ni se mide el índice de rotación de personal.

De acuerdo con la información proporcionada por la administración, se estableció que el índice de rotación de personal actual de la empresa es de un 20% y los costos asociados a este fenómeno son de aproximadamente Q13, 400.00 por agente reemplazado. Adicionalmente, la empresa pierde en ingresos el equivalente al total de horas efectivas de cada agente durante un mes.

Mediante la información proporcionada en la entrevista se pudo diagnosticar los costos generados por la rotación de personal y la pérdida de ingresos por no contar con personal suficiente.

La tabla número 2 presenta datos proyectados de la situación actual de la empresa, basados en la información proporcionada por la administración. La importancia de esta información consiste en que nos muestra gráficamente la pérdida de ingresos (rebaja tiempo y calidad), debido al impacto de la rotación de personal, equivalente a un mes de servicio de cada deserción. Adicionalmente se presenta dentro de los costos de ventas o servicios el costo de los reemplazos que fue proporcionado por la administración y que está conformado principalmente por los salarios pagados durante el entrenamiento, los costos de anuncios y personal de recursos humanos, comisiones a cazatalentos y el pago de bonos de contratación.



**Tabla No. 2**  
**Estado Financiero Anual**  
**Soluciones en Soporte de Procesos, S.A.**  
(Cifras en Miles )

<b><u>Ventas</u></b>	<b>24,808</b>
Servicio prestado	25,229
Rebaja tiempo & calidad	(420)
<b><u>Costo de Ventas</u></b>	<b>(19,304)</b>
Sueldos	(18,768)
Reemplazos	(536)
<b><u>Margen</u></b>	<b>5,505</b>
<b><u>Gts Administración</u></b>	<b>(3,884)</b>
<b><u>Utilidad</u></b>	<b>1,621</b>
Rentabilidad	27%
Activo	6,000

Fuente: elaboración propia

### Guía de Observación

#### Condiciones de trabajo de los agentes

Con la finalidad de conocer los aspectos cualitativos del fenómeno objeto de estudio se realizó una observación del área de trabajo. La actividad realizada se enfocó en observar los aspectos relacionados con la cantidad de trabajo, condición de las instalaciones y el clima organizacional dentro del departamento.

En los aspectos relacionados con la cantidad de trabajo se pudo observar los siguientes aspectos.

Los operadores pasan la mayor parte del tiempo ocupados, reciben llamadas automáticamente y solo les autorizan levantarse para ir ocasionalmente al baño y dos medios tiempos de 15 minutos y una hora para almorzar. Un sistema monitorea el tiempo que se encuentran conectados prestando servicio.

Los periodos de esparcimiento en medio de las jornadas son limitados, ocasionalmente pueden ir al baño y este tiempo se descuenta de su tiempo efectivo de trabajo. El enfoque de la empresa son ocho horas de trabajo efectivo diario.

La relación de comportamiento supervisor –agente es buena, los agentes realizan su trabajo y el supervisor los monitorea desde su cubículo.

Cuando la cantidad de trabajos e incrementa, se encienden una sirena para indicar que deben reducir el tiempo de llamadas para tomar las llamadas en espera. Lo cual incrementa la presión y estrés sobre la condición emocional de los agentes. Esta situación se ve impactada también al momento de que hay deserciones pues el flujo de trabajo se distribuye dentro de los agentes disponibles en ese momento, incrementando la cantidad de llamadas que deben recibir cada uno. Cuando sucede este fenómeno se pudo observar que también se les ofrece a los agentes comprarles sus alimentos y que sigan trabajando durante su hora de almuerzo.

Condiciones de las instalaciones.

El área de trabajo es reducida, todos en cubículos, la empresa tiene rentado un nivel en un edificio y se debe aprovechar al máximo el espacio. El área de trabajo comprende seis oficinas de 120 metros cuadrados, condición que genera un sentimiento de hacinamiento.

Para el área de cafetería en la empresa se designó una oficina de 120 metros cuadrados la cual es pequeña por la limitante que están en un edificio. En el primer nivel hay cafeterías y una tienda. La cafetería no puede recibir todos los empleados al mismo tiempo por lo que tienen que tomar su almuerzo en diferentes jornadas.

La empresa se encuentra ubicada en un área empresarial céntrica, pero no cuenta con parqueos para sus empleados por lo que ellos deben costear este rubro.

La relación entre empleados dentro del área de trabajo es buena. Cuando disminuye el flujo de llamadas, conversan un poco y son educados.

Las relaciones interpersonales en general son aceptables pues la empresa tiene una política de ética que regula el comportamiento de las personas dentro del área de trabajo

### **Cuestionario a los agentes**

Se realizó una encuesta a los agentes con el objetivo de conocer cuáles son los principales factores que causan la rotación del personal y que motivan a los agentes a retirarse de la empresa. El conocer estos factores es determinante puesto que constituye el pilar fundamental de las acciones a incluir en las proyecciones financieras, una vez se han determinado los causales se pueden desarrollar los planes de acción que incrementaran la rentabilidad de la empresa significativamente.

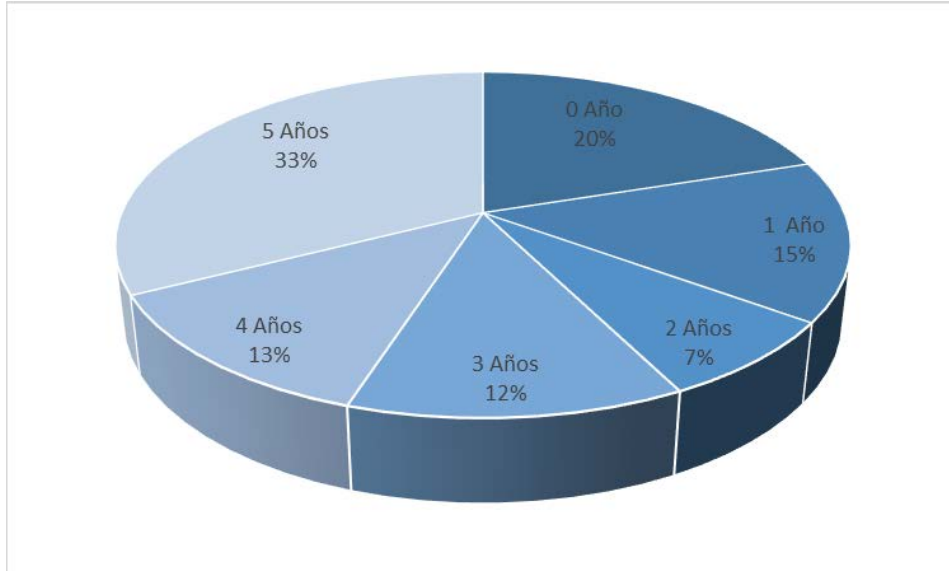
### **Punto de vista del personal**

#### **Política Salarial**

Se procedió a aplicar un instrumento para conocer la postura de los agentes respecto a los causales que ocasionan la rotación de personal. Para poder determinar cómo se puede incrementar la rentabilidad mediante la gestión de rotación de personal, es necesario conocer que es lo que motiva a los agentes a retirarse de la empresa. Para este efecto se realizó un cuestionario a los agentes, este se canalizó mediante los supervisores por correo electrónico.

Primeramente se procedió a cuestionar a los agentes respecto a su antigüedad dentro de la empresa, este es un indicador importante puesto que nos ayuda a visualizar la rotación que ha existido en el personal desde que se inició la empresa.

**Gráfica No. 1**  
**Antigüedad de los empleados**

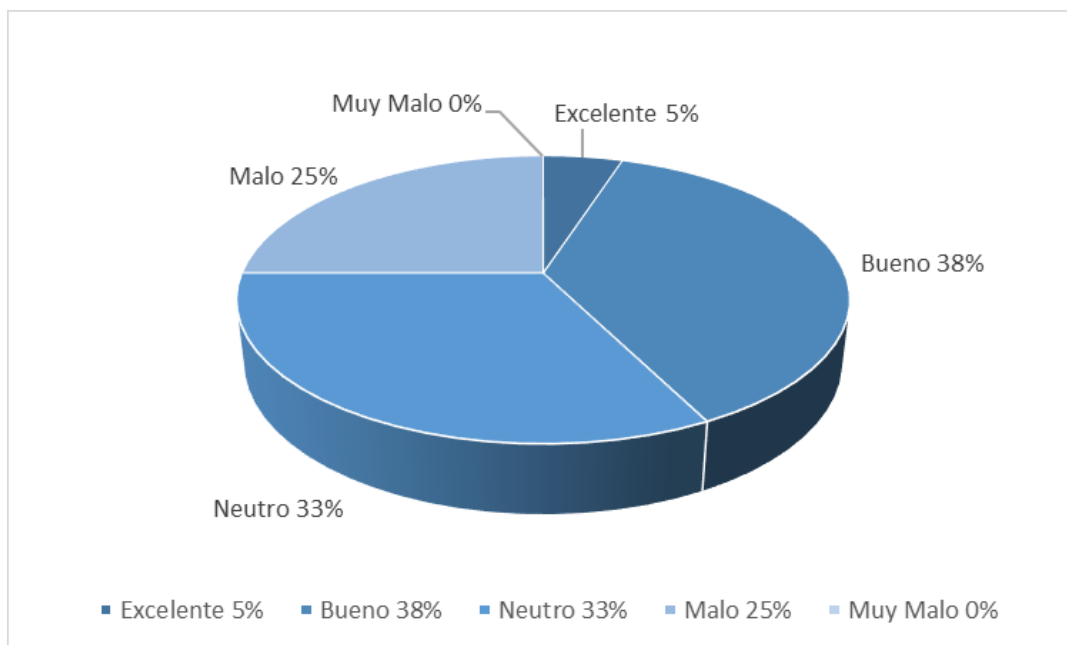


Fuente: elaboración propia

Se pudo establecer que del total de empleados que iniciaron en la empresa cinco años atrás, equivalente a 200 empleados, únicamente queda un 33%. Esto evidencia que el resto han abandonado la empresa creando el fenómeno de rotación. Estos empleados han sido sustituidos por otros que se encuentran entre los rangos de cuatro a menos de un año y representan el 67% restante.

Se evaluó cómo se sienten respecto a la retribución económica (ver gráfica 2). De acuerdo con la estadística generada la mayoría considera que es buena, pero otro porcentaje significativo manifiestan que es neutro por lo que podemos determinar que la retribución económica no es un causal determinante de la rotación de personal. La empresa ha tratado de mantener un nivel de salarios igual o un poco mayor que el de otras empresas del mismo giro en el área.

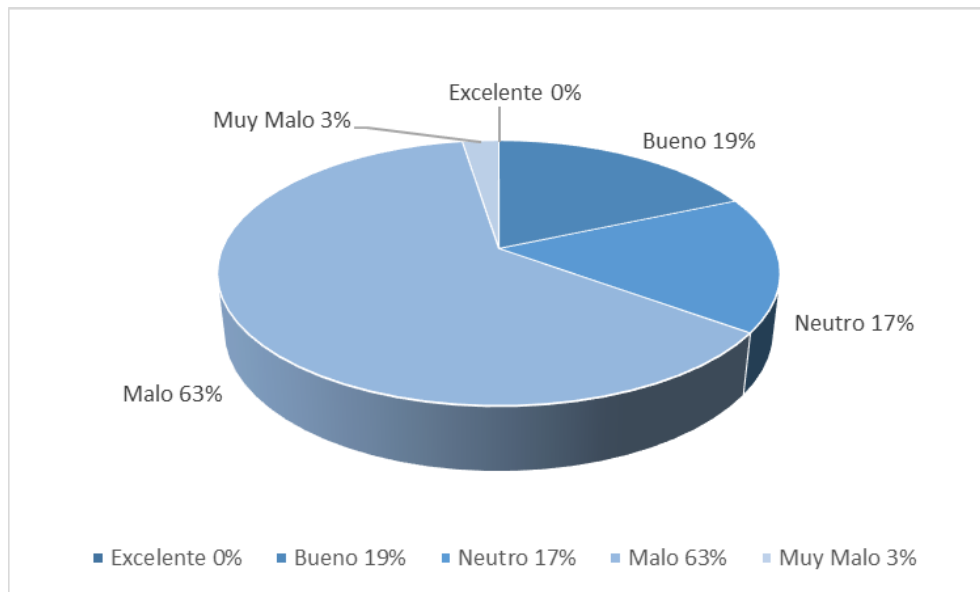
**Gráfica No. 2**  
**Retribución económica**



Fuente: elaboración propia

Se analizó en la gráfica número 3 cómo se sienten los empleados respecto al crecimiento económico que le proporciona la empresa. Este indicador demostró ser uno de los principales causales de rotación de personal puesto que los empleados esperan poder crecer económicamente conforme la antigüedad que van transcurriendo en la empresa. Al no encontrarlo se retiran de la empresa, muchas veces por otro trabajo que no representa un incremento significativo, pero los motiva a retirarse. Es necesario crear una política de crecimiento económico de conformidad con la antigüedad del personal para reducir la rotación.

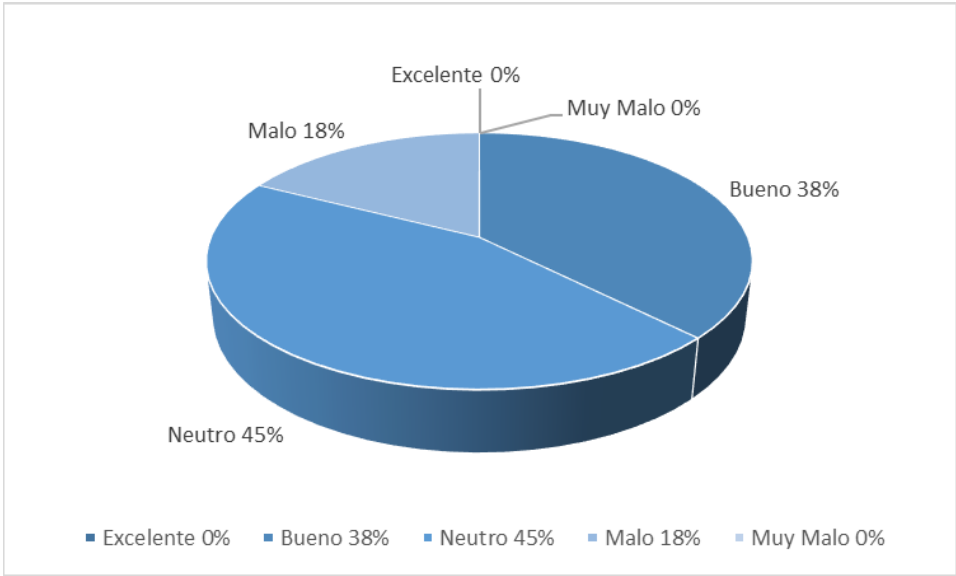
**Gráfica No. 3**  
**Crecimiento económico**



Fuente: elaboración propia

También se analizó en la gráfica número 4 como se sienten los empleados respecto de las prestaciones adicionales a las de ley que la empresa les proporciona. Este indicador no es causal de rotación de personal puesto que la mayor parte de este es neutro a este tema o consideran que son buenas.

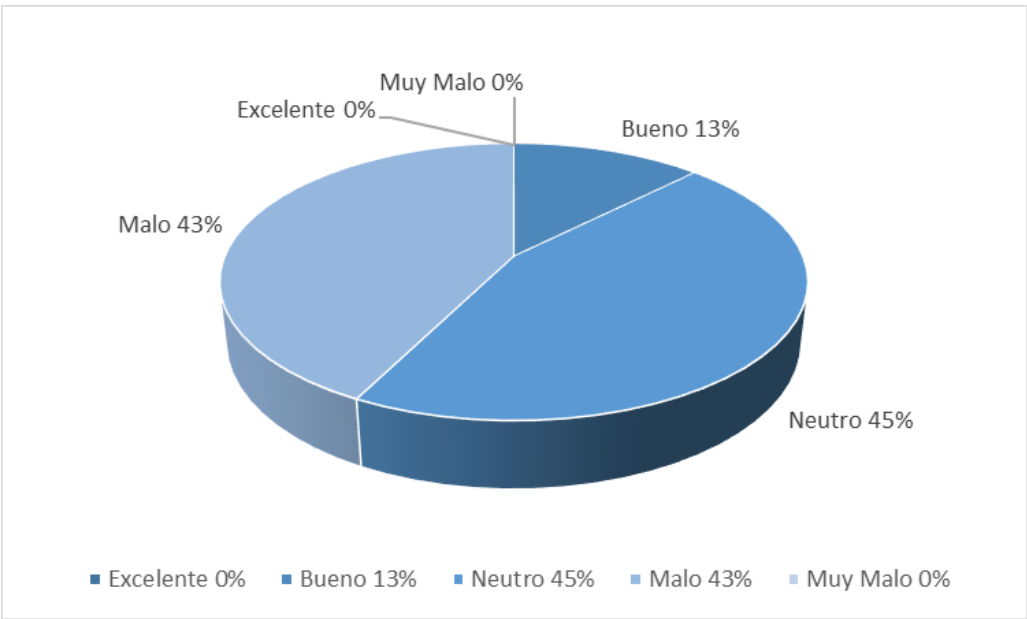
**Gráfica No. 4**  
**Prestaciones adicionales**



Fuente: elaboración propia

La motivación se relaciona con aquellos estímulos que mueven a realizar determinadas acciones y persistir en ellas. De acuerdo con el análisis realizado solo un 43% indica no estar motivados, este indicador es determinante para la rotación de personal puesto que demuestra que existe una propensión de que ese porcentaje de la población desista de continuar en la empresa. Es necesario gestionar actividades que estimulen a estas personas para persistir en su trabajo.

**Gráfica No. 5**  
**Motivación**

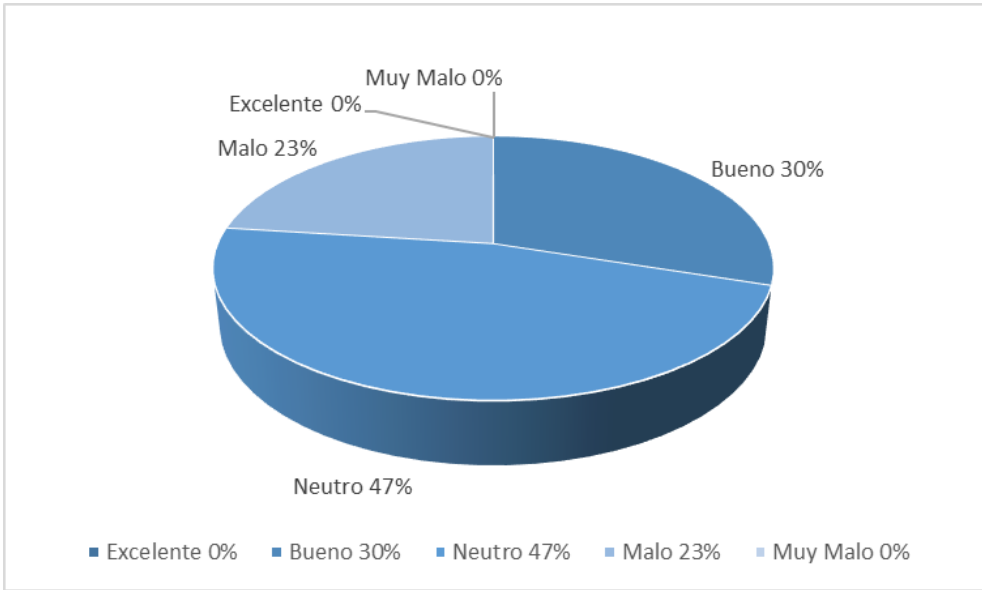


Fuente: elaboración propia



La gráfica número 6 evalúa como se sienten los agentes respecto al programa de recompensas por un trabajo satisfactorio. Este indicador muestra que la mayoría de la población califica esta actividad como neutra, por lo tanto, se debe trabajar más en reconocer la buena labor de los colaboradores y de esta manera elevar la motivación y persistencia en el trabajo.

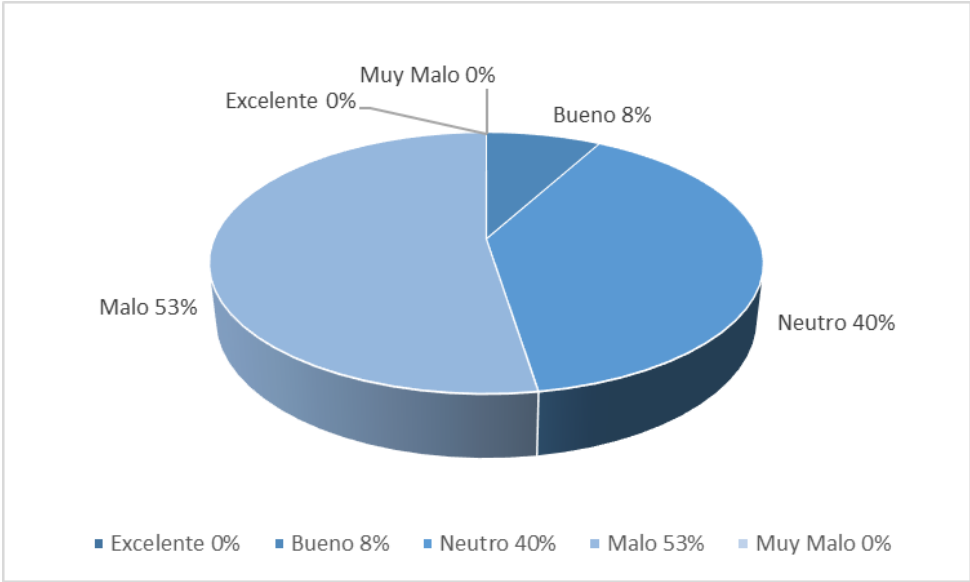
**Gráfica No. 6**  
**Recompensas**



Fuente: elaboración propia

Como resultado del cuestionamiento a los agentes respecto a los incentivos por incrementar su desempeño, estos se encuentran en total desacuerdo. La mayoría consideran que los incentivos son malos, tomando en cuenta los periodos que se experimentan en el reemplazo de personal. Lo extenso del periodo de reemplazo provoca que el flujo de trabajo se recargue en el resto de empleados. Por ello, se considera necesario proporcionar un incentivo al personal que es recargado en este periodo de tiempo.

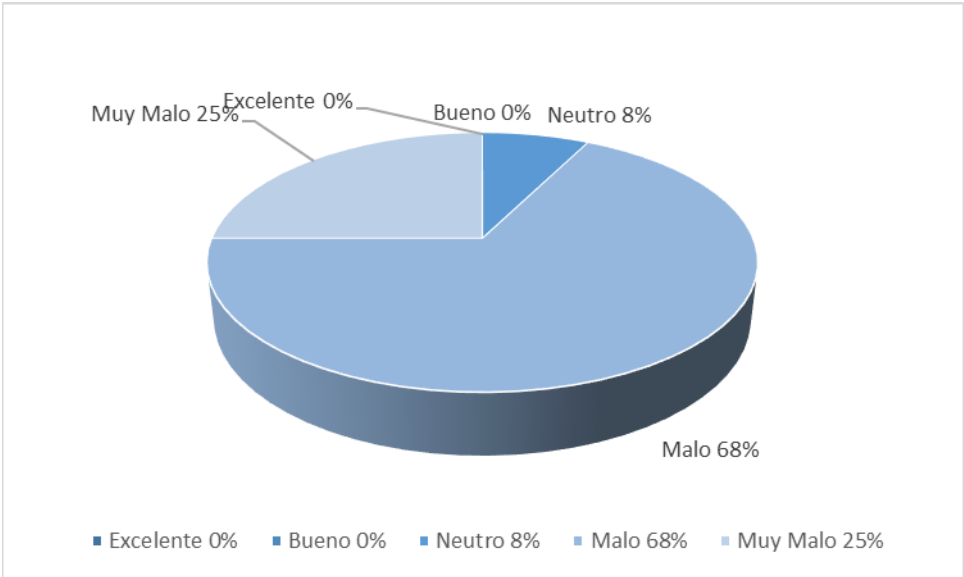
**Gráfica No. 7**  
**Incentivos**



Fuente: elaboración propia

Considerando el tipo de trabajo que se realiza y que implica largas horas atendiendo el teléfono, con ajustados tiempos para refaccionar, así como tomar sus alimentos, se considera necesario realizar actividades que reduzcan la monotonía. La gráfica número 8 muestra que la mayoría de los agentes consideran que las actividades para reducir el estrés y la monotonía son deficientes. Se considera que este es una de las grandes causales de la alta rotación, puesto que la administración debe ser dinámica y realizar constantes actividades que coadyuven a reducir el estrés y la monotonía.

**Gráfica No. 8**  
**Actividades**

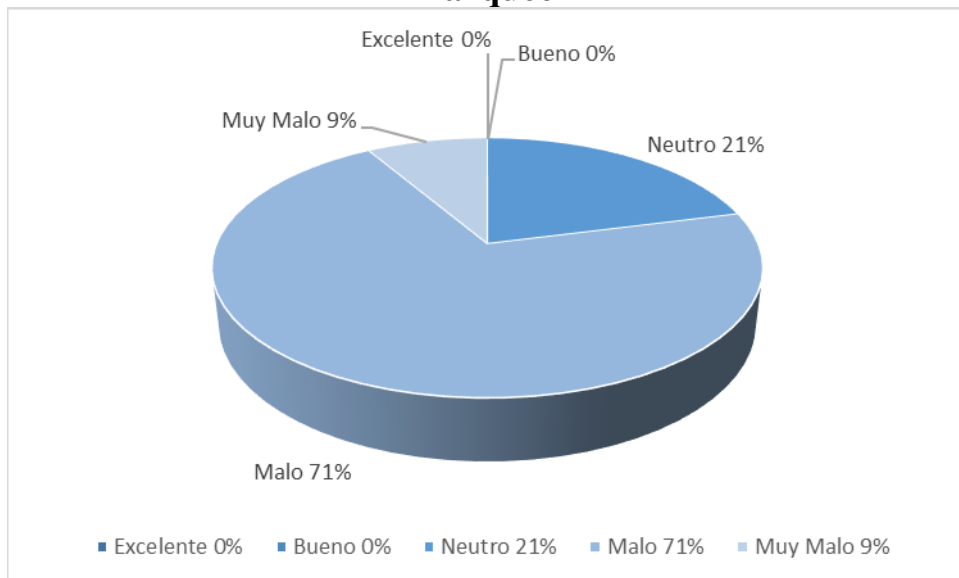


Fuente: elaboración propia

## Condiciones físicas del área de trabajo

El personal también manifestó insatisfacción respecto al parqueo, puesto que por la ubicación de la empresa este se encuentra en áreas anexas. Debido a esto los empleados deben salir del edificio y caminar hacia el parqueo lo que los pone en riesgo debido a la inseguridad. Se considera necesario aplicar una estrategia para manejar la sensación de inseguridad que el personal experimenta y de esta manera reducir la insatisfacción.

**Gráfica No. 9**  
**Parqueo**

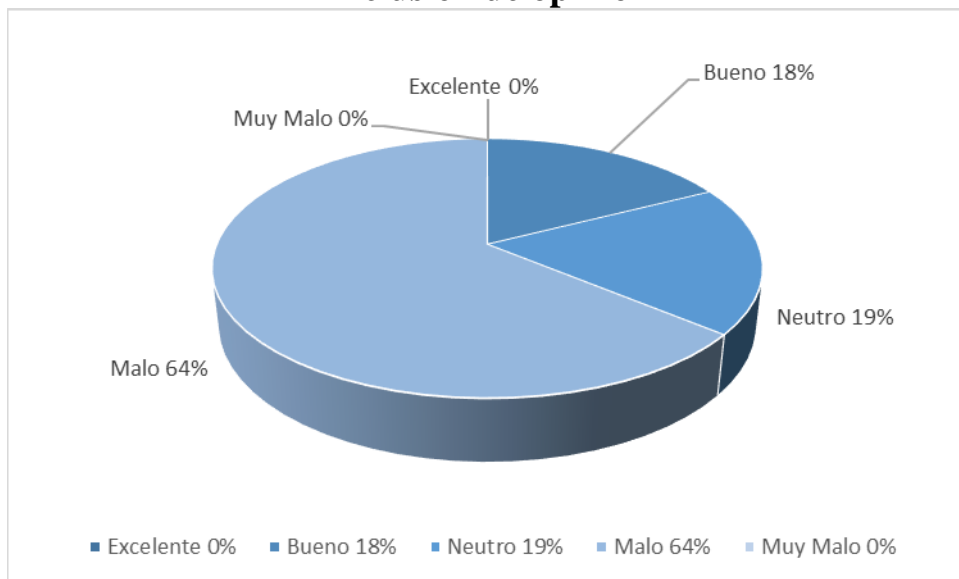


Fuente: elaboración propia

## Clima Organizacional

En los aspectos relacionados al clima organizacional se pudo determinar que la mayoría de los agentes consideran que no se toman en cuenta sus opiniones y que la administración es poco democrática. Es necesario que la administración cree los canales necesarios para conocer la opinión de los agentes y poder dialogar y tomar en cuenta sus opiniones.

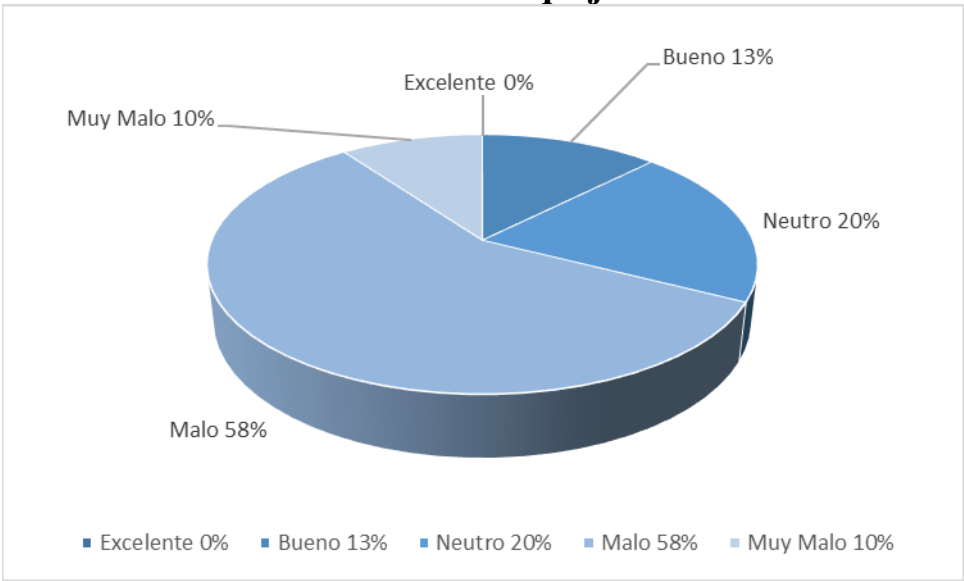
**Gráfica No. 10**  
**Inclusión de opinión**



Fuente: elaboración propia

En la gráfica número 11 se demuestra que la población objeto de estudio se encuentra insatisfecha en cuanto al seguimiento de sus quejas y consideran que la administración no les da importancia y las archiva. Es necesario nombrar a la persona indicada para dar seguimiento a las quejas presentadas y de esta forma reducir la insatisfacción y gestionar las relaciones con los empleados.

**Gráfica 11**  
**Atención de quejas**



Fuente: elaboración propia

## **Capítulo 5**

### **Discusión y análisis de resultados**

#### **5.1 Discusión de resultados**

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar cómo una adecuada planeación de la gestión de rotación de personal puede optimizar significativamente la rentabilidad de la empresa. Por lo que primeramente se conoció la situación actual de dicho fenómeno en la empresa objeto de estudio, para lo cual se realizó una entrevista con el gerente. Dicha entrevista permitió determinar la posición de la administración frente al fenómeno, factores que se describen a continuación:

La empresa no maneja la rotación de personal como un indicador clave asociado con la reducción o pérdida en su rentabilidad. Los principales indicadores que evalúa la administración son el cumplimiento del flujo de trabajo, así como el cumplimiento de los niveles de calidad exigidos, entre los cuales la rotación de personal es un factor implícito.

La empresa no cuenta con políticas de rotación de personal que mejoren las relaciones laborales de los empleados e incluyan estrategias para reducir el fenómeno. Tampoco incluye dentro de sus proyecciones financieras una planeación de la rotación de personal, ni cuenta con herramientas o planes de acción y los costos asociados a la rotación se consideran variaciones al presupuesto.

La administración no analiza estadísticos referentes a las cantidades de la rotación como el seguimiento de los motivos de la deserción. De tal modo que no ejerce un control sobre la cantidad como los motivos que generan rotación de personal, tampoco tiene control sobre el impacto negativo que esto provoca en su rentabilidad.

Posteriormente se analizó el impacto económico que tiene la rotación de personal en los costos operativos de la empresa. De acuerdo con la administración estos tiene un impacto de Q13,400 por cada persona que abandona la empresa. Este costo proyectado al total de deserciones representa un monto significativo que debe ser gestionado.

Se estableció que el índice de rotación de personal para la empresa es de un 20%, de acuerdo con la información proporcionada por recursos humanos. Mediante el listado de bajas de la nómina, en los últimos 365 días se han retirado 40 personas.

Con esta información se procedió a proyectar la situación actual, la cual se presenta en la tabla no. 2. Se estableció que la empresa actualmente obtiene una rentabilidad de 27% e incurre en gastos por recontractación por (Q536,000) y pierde por menor cantidad de tiempo y calidad del servicio (Q420,000).

Luego de conocer los aspectos más relevantes respecto a la gestión de la administración asociada con la rotación de personal, se procedió a estudiar qué motiva el fenómeno. Mediante la observación se pudo determinar que los volúmenes de trabajo son elevados, los tiempos de esparcimiento son cortos y los empleados experimentan una sensación de hacinamiento, puesto que el área donde laboran es muy pequeña para la cantidad de empleados.

Para poder determinar, analizar y estudiar qué motiva la rotación del personal se realizó una encuesta al personal, en la cual se pudo determinar que los principales factores que motivan a la deserción laboral son:

- ✓ Bajo crecimiento económico respecto a antigüedad
- ✓ Poca motivación y actividades que estimulen a los empleados
- ✓ Mal reconocimiento de las buenas labores y esfuerzo de los empleados
- ✓ Pobre programa de incentivos
- ✓ Pocas actividades dinámicas para reducir el estrés y la monotonía
- ✓ Seguridad en el traslado al parqueo



- ✓ No se toma en cuenta la opinión de los empleados
- ✓ Pobre seguimiento a las quejas de los empleados

Mediante el presente análisis se estudió la gestión de la administración frente al fenómeno de rotación de personal, luego se observaron algunos factores que motivan a la rotación de personal y por último se pudo establecer cuáles son las condiciones que motivan la alta rotación de personal. El conocimiento de estos factores permite estudiar y analizar cómo una adecuada planeación de la gestión de rotación de personal puede optimizar significativamente la rentabilidad de la empresa.

Lo encontrado en este estudio tiene relación con lo que Robert Owen, uno de los precursores de la teoría científica de administración experimentó al estudiar estos fenómenos. Owen observó que estas condiciones generan una profunda insatisfacción en los empleados, cuando fundó su primera fábrica. Las condiciones de trabajo y vida eran deficientes, trabajaban 13 horas diarias, los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza, lo que creaba una profunda insatisfacción del personal que laboraba en estas organizaciones, quienes optaban por renunciar a su trabajo pretendiendo buscar mejoras en otras empresas. Owen invirtió en el personal que eran las máquinas vitales de su industria, calificó su rendimiento, y promovió su competencia.

La teoría de Owen se fundamentó en invertir en mejorar las condiciones laborales y de vida de los empleados para elevar su nivel de satisfacción y, con ello, elevar su rendimiento en el trabajo y consecuentemente volver a la organización más competitiva. Se crearon entonces los “Departamentos de bienestar social” quienes velaban por la educación vivienda y atención médica de los trabajadores pretendiendo de esta manera disminuir la rotación de personal. Como se ve, esta teoría representa la situación actual de la empresa estudiada y, sirve de base para describir como la inclusión de la gestión de rotación de personal en las proyecciones financieras de la empresa incrementarán la rentabilidad de la empresa.

A continuación se presenta un plan anual incluyendo en sus proyecciones financieras una adecuada planeación de la gestión de rotación de personal:

**Tabla No. 3**  
**Estado Financiero Anual Proyectado**  
**Soluciones en Soporte de Procesos, S.A.**  
(Cifras en Miles )

	<b>Actual</b>	<b>Proyección</b>
<b><u>Ventas</u></b>	<b>24,808</b>	<b>25,019</b>
Servicio prestado	25,229	25,229
Rebaja tiempo & calidad	(420)	(210)
<b><u>Costo de Ventas</u></b>	<b>(19,304)</b>	<b>(19,041)</b>
Sueldos	(18,768)	(18,768)
Reemplazos	(536)	(273)
<b><u>Margen</u></b>	<b>5,505</b>	<b>5,978</b>
<b><u>Gts Administración</u></b>	<b>(3,884)</b>	<b>(3,884)</b>
<b><u>Utilidad</u></b>	<b>1,621</b>	<b>2,094</b>
Rentabilidad	27%	35%
Activo	6,000	6,000

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra como la rentabilidad se incrementa de un 27% que actualmente está percibiendo la empresa a un 35% proyectado mediante una adecuada gestión de la rotación de personal.

Una adecuada planeación de la rotación de personal comprende conocer la situación actual de la empresa para poder conocer el impacto negativo que el fenómeno ocasiona, luego comprende establecer e incluir en los planes las metas de reducción del índice de rotación de personal. Esto constituye una planeación estratégica que establece la situación actual y se proyectan los lineamientos hacia donde se debe dirigir la empresa con el mayor aprovechamiento de sus recursos.

El incremento en la rentabilidad no se logra únicamente mediante la inclusión en las proyecciones financieras puesto que este es el primer paso para determinar cómo optimizar la rentabilidad, la cual se incrementará principalmente mediante la disminución del índice de rotación de personal. La reducción de este índice permitirá a la empresa reducir costos de

recontratación, e incrementar los ingresos como resultado de mayor cantidad de horas efectivas de trabajo y mejor calidad del servicio proporcionado.

Luego de establecido en las proyecciones financieras el porcentaje de reducción del índice de rotación de personal es necesario realizar el plan estratégico que permitirá obtener los resultados propuestos. Para la determinación de este plan la administración debe conocer cuáles son los principales factores que motivan a sus empleados a abandonar la empresa. El conocimiento de dichos factores se obtuvo mediante encuestas al personal de la empresa como la observación de las condiciones de trabajo.

Se estableció que el plan estratégico de gestión de rotación de personal debe incluir este fenómeno como un indicador principal en la evaluación de la administración tanto a supervisores como gerentes. También debe proveer herramientas como planes de acción a los supervisores para poder gestionar el fenómeno.

De acuerdo con los resultados de la investigación algunos de los factores que motivan la deserción se pueden gestionar mediante herramientas y planes de acción que no requieren reinversión de recursos económicos, tales como la realización de actividades y dinámicas que estimulen, motiven y reduzcan la monotonía en el personal. También, para motivar a los empleados es necesario dar reconocimientos a los empleados que han alcanzado determinada antigüedad como a los que realizan un buen trabajo. Además, se deben mejorar los canales de comunicación, atención y seguimiento de quejas propuestas por los empleados, así como tomar en consideración la opinión del personal respecto a distintos temas.

Dentro de las herramientas y planes de acción se determinó que la empresa debe proyectar una reinversión de los ahorros por reducción de costos de recontratación para mejorar las condiciones tales como hacinamiento, política de crecimiento económico por antigüedad, inversión en actividades que estimulen y motiven a los empleados, mejorar la seguridad hacia los parques anexos.

Para mejorar las condiciones de hacinamiento la empresa puede proyectar rentar otra oficina y trasladar algunos empleados, expandir el área de cafetería como crear un área de juegos.

Para incrementar la satisfacción de los empleados respecto al crecimiento económico se proyecta la creación de una política de incrementos salariales de acuerdo a la antigüedad de los empleados, de tal forma que se incremente la retención de los empleados.

## **5.2 Recomendaciones**

Luego de analizar el impacto de la rotación de personal en la empresa se presenta las siguientes recomendaciones para reducir este problema:

Es necesario que la administración gestione la planeación de la rotación de personal como un indicador principal que genera implicaciones directas sobre la rentabilidad de la entidad.

También se deben crear y medir los estadísticos de rotación de personal tales como cantidad de deserciones, costos de recontractación y motivos de deserción, que permitan evaluar los logros de las metas establecidas en las proyecciones financieras, así como los ajustes necesarios al plan estratégico de gestión de rotación de personal para lograr los objetivos propuestos.

Además, es necesario reforzar los canales de comunicación con el personal y el monitoreo de los causales de la rotación mediante encuestas, reuniones grupales y retroalimentación por medio de supervisores para mantener el plan de gestión actualizado y asegurar su efectividad.

## Conclusiones

1. El estudio de como una adecuada planeación de la gestión de rotación de personal puede optimizar significativamente la rentabilidad de la empresa revelo que la rentabilidad de la empresa “Solución en Soporte de Procesos, S.A.” puede ser optimizada mediante la inclusión en sus proyecciones financieras de un plan de reducción del índice de rotación de personal, el cual genera ahorro en costos por rotación optimizando la rentabilidad. Dicho plan incluye la realización de actividades que no representaran costo económico como la realización de actividades y dinámicas que reduzcan la monotonía, reconocimientos por desempeños, establecimiento de canales de comunicación y seguimiento de quejas de los empleados, y actividades que implican reinversión de los ahorros obtenidos en actividades como reducción del hacinamiento, política de crecimiento por antigüedad, seguridad al parqueo.
2. La empresa incurre en costos asociados adicionales generados por la rotación de personal por un monto de (Q536,000) anuales que comprenden, salarios y prestaciones mientras se realiza adiestramiento y se coloca al personal en condiciones óptimas para realizar el trabajo (Q5, 800.00 por agente), costo del departamento de recursos humanos, anuncios por publicaciones y pagos a cazatalentos (Q2,000.00 por agente), bonos por contratación (Q5,600.00 por agente). Dichos costos reducen la rentabilidad puesto que son adicionales a los costos normales de operación.
3. La rentabilidad de la empresa se puede incrementar mediante la inclusión dela rotación de personal en el plan estratégico de la empresa. La de gestión de rotación de personal se proyecta el logro de índice de rotación de personal meta, generando ahorro en costos de recontractación e incremento en los ingresos cantidad de trabajo realizada. Para lograr esta reducción en el índice de rotación y por consiguiente en los costos, la empresa debe implementar actividades que reduzcan la monotonía, reconocer el desempeño de los agentes, atender las quejas y sugerencias de los empleados, y reinvertir recursos en reducir las condiciones de hacinamiento, establecer una política de crecimiento económico para los empleados y mejorar las condiciones de parqueos.

## Referencias

1. Arias Galicia, Fernando. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
2. Bohlander, G., Snell S. y Sherman A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12ª. Edición. Colombia: International Thomson Editores.
3. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Edición, Colombia: Mc-Graw Hill.
4. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
5. Dessler Garay. 2005. *Administración de Personal*. Sexta Ed. México. Prentice Hall.
6. Fernández Arenas, José Antonio. 2000. *Principios Administrativos*. Primera Ed. México D.F. Editorial
7. Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* 5ª Edición, México D.F.: McGraw Hill.
8. International Journal of Good Conscience. (2008). *Factores que Originan la Rotación de Personal en las empresas Mexicanas*. México.
9. Keith, Davis y Newstron John. 2003 *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10 Ed. México. Mc Graw Hill.
10. Keith D. (2005). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. 8va. Ed. México, Edit. Mc Graw Hill.
11. Slywotzky, A. (2003). *El Arte de Hacer Rentable una Empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
12. Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. 3ª. Edición. México: Pearson Educación.

13. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* 10ª. Edición. México: Pearson Educación.
14. Perez-Carballo Veiga, J. (1998). *Compitiendo por Crear Valor*. España: ESIC Editorial
15. Vergés, J. (2011). *Análisis del Funcionamiento Económico de las Empresas* 5ª. Edición. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

## **Anexos**



# Anexo 1

## Guía de Entrevista

### Guía de Entrevista Call Center

Se realizara una entrevista con el gerente de la unidad que nos asignen para ser objeto del estudio. Para cumplir con los obeitivos generales como especificos de el presente proyecto de investigación es necesario conocer detalladamente la unidad objeto de estudio, determinar la situacion actual para poder describir como la adecuada planeacion de la rotación de personal podra incrementar la rentabilidad de la empresa. Esta entrevista es de vital importancia puesto que nos permitira conocer la persepectiva del fenomeno desde el punto de vista de la administracion.

Enrevistador : \_\_\_\_\_

Fecha de la Entrevistsa: \_\_\_\_\_

Gerente: \_\_\_\_\_

0.- Puede darme una breve descripcion de la operación, principales indicadores y retos que tiene como administración.

1.- ¿Cuál es la perspectiva que tienen como administracion del fenomeno de la rotación de personal dentro de la empresa?

2.- ¿La empresa cuenta con politicas o linemientos orientados a combatir la rotación de personal? Si es afirmativo, ¿Cuáles?

3.- ¿La empresa cuenta con estadisticos que midan la cantidad de rotación de personal? ¿Indices de Rotación de Personal?

4.- ¿Dentro de sus planes y proyecciones establecen un indice de rotación de personal meta o aceptado por la administracion?  
Si la respuesta es afirmativa. Cual es la meta de rotación.

5.- ¿En la evaluacion del desempeño de su administracion, constituye la rotacion de personal un indicador?

6.- ¿La empresa le provee alguna herramienta(plan de accion) o presupuesto para realizar actividades que reduzcan la rotación?

¿ La empresa realiza algun seguimiento para determinar las causas de las deserciones? ¿Existe algun estadístico de este seguimiento?

7.- seguimiento?

8.- ¿Cuantifica por separado en sus costos de operación el costo de reemplazo de personal?  
Si es afirmativo, ¿A cuanto asciende y cual es el de mayor incidencia?

9.- ¿Existe un presupuesto para los reemplazos de personal separado de los costos operativos?

10.- ¿En la evaluación del desempeño de su administración, constituye un indicador los gastos en reemplazo de personal?

11.- ¿Han tenido problemas para cumplir con el flujo de trabajo contratado derivado de la desercion de agentes?

12.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto de la cantidad de flujo de trabajo que se debe prestar al cliente?

13.- ¿Cuentan con alguna estadística de la cantidad de servicio que se ha dejado de cumplir derivado de la falta de personal suficiente?

14.- ¿Tiene un impacto economico en los ingresos de la empresa la cantidad de flujo de servicio que no se ha podido prestar al cliente?

15.- ¿En la evaluación de desempeño de su administración, constituye un indicador cumplir con el flujo de trabajo presupuestado?

16.- ¿ Existe algun indicador de la calidad del servicio que se debe prestar al cliente?

¿Han experimentado dificultad para cumplir con el nivel de calidad exigido por el cliente derivado de la falta de personal

17.- suficientemente capacitado como consecuencia de la rotacion de personal?

18.- ¿Qué impacto economico tiene en los ingresos de la entidad el no cumplir con los niveles de calidad contratados?

19. ¿En la evaluación de desempeño de su administración, constituye un indicador cumplir con el nivel de calidad contratado?

20. Información importante adicional proporcionada por la administración:

## Anexo 2

### Encuesta al Personal

ENCUESTA SATISFACCION LABORAL																					
<p>Agradecemos su atención brindada a la presente encuesta de satisfacción laboral. Deseamos obtener su opinion respecto a los distintos temas abajo descritos. Porfavor contestar las preguntas abajo listadas de acuerdo a la escala valorativa. Hemos incluido lineas adicionales para sus comentarios u observaciones. Su opinion es muy importante para nosotros!</p>																					
	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Excelente</td> <td style="padding: 2px;">Bueno</td> <td style="padding: 2px;">Neutro</td> <td style="padding: 2px;">Malo</td> <td style="padding: 2px;">Muy Malo</td> </tr> </table>	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Muy Malo															
Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Muy Malo																	
Introducción	<p>¿Cuanto tiempo lleva laborando en la empresa?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/>																				
Política Salarial	<p>¿Como evalua la retribucion economica que recibe de la empresa?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/> <p>¿Cómo evalua que es el crecimiento economico que le propociona la empresa?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/> <p>¿Cómo evalua las prestaciones adicionales que las de ley que ofrece la empresa?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/>																				
Motivación	<p>¿Cómo evalua la motivacion que le brinda la empresa en su desarrollo?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/> <p>¿Cómo evalua las recompensas por un trabajo bien hecho?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/> <p>¿Cómo evalua los incentivos por incrementar su desempeño?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/> <p>¿Cómo evalua las actividades que realizan para eliminar la monotonia?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <hr/> <hr/>																				

Condiciones físicas del Area de Trabajo	¿Cómo evalúa su área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿El área donde toma sus alimentos es adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿Cómo evalúa la ubicación de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿Cómo evalúa las facilidades adicionales que le presta la empresa, parqueo, etc?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clima Organizacional	¿Cómo describe la cantidad de trabajo que le es asignada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿Cómo es la comunicación entre usted y su jefe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿Cómo es la inclusión de la opinión de los empleados en las decisiones de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿Cómo es la atención brindada a las quejas e inconformidades de los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivo de Retiro	¿Hay algo que le incomoda en su trabajo actual?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>		
	Que le incomoda?	<hr/> <hr/>					
	¿Han pensado en retirarse de la empresa?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>		
	Porque ha pensado retirarse?	<hr/> <hr/>					
	¿Qué quisiera que la empresa hiciera para mejorar su satisfacción?	<hr/> <hr/>					

# Anexo 3

## Guía de Observación

**Guía de Observación**  
**CallCenter**  
**Condiciones de Trabajo**

Investigador : Luis Paz  
Area: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

Se realizara un ejercicio de observacion un día por semana en un periodo de un mes a los diferentes turnos de trabajo en el area de trabajo para conocer como es el ambiente laboral.

### Cantidad de Trabajo

¿Los operadores pasan la mayor parte del tiempo ocupados?

¿Tienen periodos de esparcimiento en medio de las jornadas?

¿Cómo observa el comportamiento supervisor -operario respecto, les exige el supervisor?

Observaciones Cantidad de Trabajo

### Instalaciones

¿Cómo es el area de trabajo?

¿Cómo es el area de la cafetería?

¿Cuál es la ubicación geográfica de la empresa?

¿Cómo es el parqueo de la empresa?

Observaciones Instalaciones General

### Clima Organizacional

¿Cómo describe la relacion entre empleados dentro del area de trabajo?

Observaciones relaciones interpersonales en General