



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Análisis de la rotación constante de colaboradores en la industria de Business  
Process Outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala.**

(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Luis Armando Morales Piedrasanta

Guatemala, noviembre 2020

**Análisis de la rotación constante de colaboradores en la industria de Business  
Process Outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala.**

(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Luis Armando Morales Piedrasanta

Lic. Humberto Oliva (**Asesor**)

Lic. Emerson Corrales (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 2020

## **AUTORIDADES DE LA 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 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M.Sc. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz**

Coordinadora



Guatemala, 23 de Marzo de 2020.

Señores

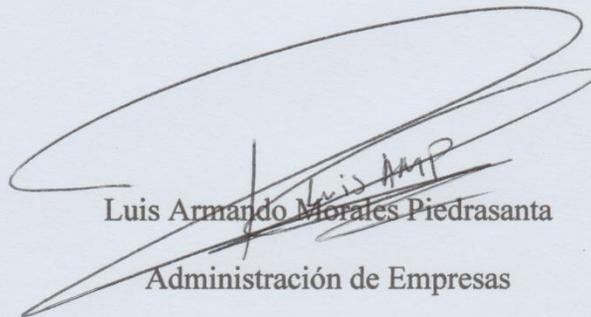
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo Científico titulado "Análisis de la rotación constante de colaboradores en la industria de Business Process Outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala" y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido

Atentamente,



Luis Armando Morales Piedrasanta  
Administración de Empresas

Carné 201401090

REF.: C.C.E.E. LAE.A01-PS.0017.2020.

**DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 02 DE NOVIEMBRE DE 2020.**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Lic. Santos Humberto Oliva Meza

**Revisor:** Mgtr. Emerson Corrales Lara

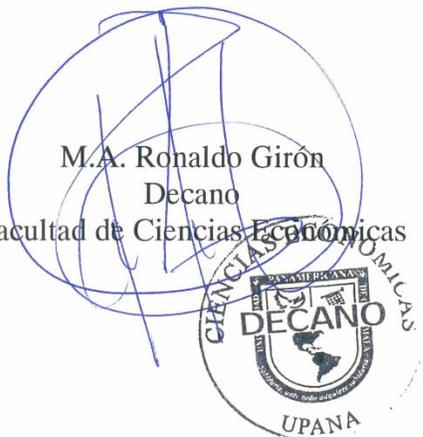
**Artículo científico titulado:** "Análisis de la rotación constante de colaboradores en la industria de business process outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala."

**Presentada por:** Luis Armando Morales Piedrasanta

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

**En el grado académico de:** Licenciado en Administración de Empresas

M.A. Ronaldo Girón  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 14 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: "Análisis de la rotación constante de colaboradores en la industria de business process outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala", realizado por Luis Armando Morales Piedrasanta, carné 201401090, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos 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,



Lic. Santos Humberto Oliva Meza

Colegiado Activo 9282

Guatemala, 25 de marzo 2020

Señores Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

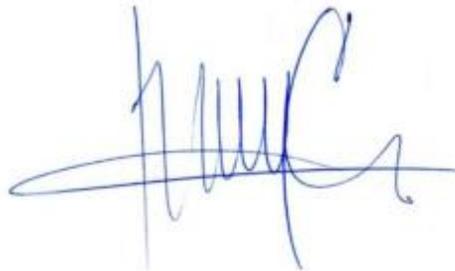
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Análisis de la rotación constante de colaboradores en la industria de Business Process Outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Luis Armando Morales Piedrasanta, ID 000007146, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la 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,



Mgtr. Emerson Corrales Lara

Colegiado Activo 13,036

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por permitirme la vida y ser el camino inicial y constante durante mi trayectoria académica así mismo permitir que las personas que me apoyaron durante dicha trayectoria sean personas de bien con este ánimo de superación que nos vincula.
- A mis padres:** María Antonieta Piedrasanta Gabriel y José Romeo Morales Ordoñez, por ser el pilar ejemplar que edifico mi persona y que pudieron guiar a través de su ejemplo y dedicación a mi hermano y a mí.
- A mi hermano:** Juan Pablo Morales Piedrasanta por el constante apoyo que recibo día a día consejos de un hermano mayor que se aprecian y me han, en ocasiones de incertidumbre, abierto la mente para continuar hacia la meta final.
- A mi sobrino:** Killyan Uriel Morales Donis, quien me ha hecho recordad que el camino para ser exitoso comienza con la curiosidad y las ganas de vivir.
- A mis compañeros:** Un grupo que con su heterogeneidad alumbro, enriqueció mi conocimiento logrando en mí una mayor humildad y me hizo abrir la mente a la aceptación de la diversidad.
- A mi tutor:** Por el constante apoyo y motivación para la consecución de este reto.

# Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivo de la investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	2
1.4.1. Investigación descriptiva	2
1.5. Sujeto de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1. Alcance temporal	3
1.6.2. Alcance geográfico	3
1.7. Definición de la muestra	3
1.7.1. Empleo muestra finita o infinita	3
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	4
1.9. Recolección de datos	4
1.10. Procesamiento y análisis de datos	4
<b>Capítulo 2</b>	5
<b>Resultados</b>	5
2.1 Presentación de resultados	5
<b>Capítulo 3</b>	24
<b>Discusión</b>	24
3.1 Extrapolación	24
3.2 Hallazgos y análisis general	28

3.3 Conclusiones	31
<b>Referencias</b>	<b>32</b>
<b>Anexos</b>	<b>33</b>

## **Abstract**

La industria del call center es una de las industrias con mayor rotación de personal al año, lo cual perjudica a la organización ya que se deben llevar acabo nuevas capacitaciones y un nueva espera para la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores, así mismo afecta la organización que usualmente ve partir a un capital humano con una formación precisa en sus procesos.

El objetivo del enunciado era conocer las causas que llevan al colaborador a retirarse de la organización y por el lado contrario cuales son las razones principales por las cuales la empresa tiende a prescindir de un colaborador. Los hallazgos encontrados tales como una incorrecta selección de personal, el estrés que genera dicha labor, el incorrecto aprovechamiento del capital humano por parte de las supervisiones y la falta de crecimiento laboral son algunas de las cusas raíces por las cuales los colaboradores abandonan los puestos de trabajo en este tipo de organizaciones con el afán de encontrar una empresa con mayor oportunidad en cuanto a las carencias encontradas en la industria del call center.

## **Introducción**

La rotación constante en la industria del Business process outsourcing, industria mayormente conocida como “call center”, en Guatemala es sumamente elevada, a través del presente escrito buscamos indagar cuales son los motivos de este elevado número de colaboradores retirándose de este tipo de industria, así como posibles alternativas para que estas organizaciones pueda mejorar su índice de rotación que sin duda alguna tiende a tener un impacto negativo en su producción.

El enunciado pretende identificar porque existe una alta rotación en la industria del call center, quisimos saber las razones principales que llevan al colaborador a retirarse de forma voluntaria o cuales son las razones más comunes por las cuales los call centers prefieren prescindir de ciertos colaboradores.

Se buscó identificar cuáles son los cambios que se pueden llevar a cabo con el fin de lograr una disminución considerable de la rotación de colaboradores en dicha industria.

El proceso de selección debe ser una de las partes vitales de esta industria por lo tanto hemos evaluado si los procesos de reclutamiento y selección cumple con las garantías mínimas que permitan que desde un inicio las personas que pretendan un trabajo dentro de la misma tengan claro cuál es el rol que jugaran dentro de la empresa y los requerimientos que esta posición demanda.

Una industria que genera una cantidad considerable de trabajos para un país guatemalteco con poca oportunidad laboral en otras organizaciones requiere de un minucioso análisis que determine que es lo que está pasando con esta industria y que mejoras podrían plantearse para que la rotación disminuya, de tal manera que más personas puedan confiar y lograr una posición dentro de la misma, pero más que lograr dicha oportunidad laboral que sepan mantenerse dentro de la misma y viceversa que la organización logre conservar a su capital humano.

En el Capítulo número uno encontramos la metodología utilizada para elaboración de este escrito, indicando en el mismo que tipo de investigación se llevó a cabo y describiendo cada uno de los puntos de interés dentro del artículo.

En el Capítulo número dos se hace referencia a los resultados obtenidos tras la evaluación realizada por medio de una encuesta a los colaboradores de esta industria con el fin de contar con información real y fehaciente de las personas dentro de este ámbito laboral.

En Capítulo final número tres elaboramos una extrapolación con el fin de contar con información importante de estudiosos de la materia así mismo lograr la comparativa y analizar si hay algún cambio con respecto a estos estudios que actualice la realidad de la rotación constante en esta industria, de igual forma se presentan los hallazgos con recomendaciones y las conclusiones del mismo.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Es de conocimiento general que en la industria del business contact center, o también llamados como “call center”, que la rotación es alta tanto de forma voluntaria como involuntaria por parte del colaborador; tomando esto en cuenta es importante tener un control claro del porque este tipo de industria tiende a tener este factor común.

La alta y constante rotación de personal en cualquier tipo de industria representa para las mismas costos bastante elevados ya que el inicio de esta inversión que la empresa efectúa por cada colaborador empieza con la capacitación, continua con el desarrollo y así sucesivamente el empleado se vuelve cada vez más valioso para la empresa, esto por el mismo desarrollo que ha adquirido dentro de la misma, lo cual se ve afectado al momento que la relación laboral se rompe y el colaborador que ha pasado por este proceso de desarrollo se convierte en una baja para la empresa, esto implica nuevamente la búsqueda de un nuevo colaborador que tendrá que pasar por el proceso de desarrollo descrito anteriormente e incurriendo nuevamente en dicha inversión para que el nuevo colaborador adquiriera el conocimiento que le permita cumplir con las funciones que la posición requiere, nuevamente requerirá una curva de aprendizaje por lo cual la empresa no vea dicha inversión siendo ejecutada inmediatamente, sino hasta que el mismo llegue al punto que la empresa pretende o busca en la posición determinada.

Al analizar los motivos principales de la elevada rotación de colaboradores en la industria del call center se podrá lograr un cruce de datos que logre determinar dichas razones y así mismo algunas opciones para tratar de erradicar o disminuir considerablemente la rotación de personal, esto representaría una mejora de forma bilateral, tanto para la empresa que podría reducir la inversión en capacitación constante de nuevo personal, como para el trabajador ya que podríamos ver y considerar los factores por los cuales los mismos colaboradores desisten a este trabajo y con base a sus comentarios trabajar algunas soluciones.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Por qué existe una constante rotación de colaboradores en la industria de Business Process Outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala?

## **1.3. Objetivo de la investigación**

### 1.3.1. Objetivo general

Analizar el porqué de la rotación constante de colaboradores en la industria de Business Process Outsourcing, call centers, en la ciudad de Guatemala.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Detectar las razones principales de la alta rotación de colaboradores en la industria del business process outsourcing, call centers en Guatemala.
- Reflexionar acerca de los cambios que pueden llevarse a cabo para disminuir lo más posible la rotación de personal.
- Identificar si el proceso de reclutamiento cumple con el establecimiento de expectativas para la persona reclutada.
- Encontrar soluciones a las problemáticas que permiten que la rotación en este tipo de industria permanezca elevada.

## **1.4. Definición del tipo de investigación**

### 1.4.1. Investigación descriptiva

La investigación propuesta cumple con todos los parámetros para llevarse a cabo una investigación descriptiva y esto es debido a que el sujeto de investigación es una organización sobre la cual se pretende determinar el motivo de un suceso como lo es la rotación elevada del personal.

## **1.5. Sujeto de investigación**

La organización evaluada es la industria de call center en Guatemala y en específico nos centraremos a la parte de producción, que se refiera a todo el personal en piso como primer punto de soporte apoyando en diferentes gestiones a los clientes de estas empresas y así mismo es la parte de la industria que más ha impactado a la misma en temas de la rotación constante.

## **1.6. Alcance de la investigación**

### **1.6.1. Alcance temporal**

La investigación tomó inicio en septiembre 7 del año 2019 y concluyó el 7 de marzo del año 2020.

### **1.6.2. Alcance geográfico**

La investigación propuesta ha sido llevada a cabo en el en distintas empresas de call center en Guatemala, específicamente las ubicadas en la zona 10 capitalina.

## **1.7. Definición de la muestra**

### **1.7.1. Empleo muestra finita o infinita**

Donde se ha decidido efectuar la investigación, se cuenta con un total de 660 colaboradores incluyendo todas las posiciones: gerencias, administrativa, seguridad, contabilidad, closer (departamento encargado de los beneficios a colaboradores), entrenadores, analistas de calidad y operadores, el universo a evaluar no supera las 30 mil personas por lo tanto se aplicara la fórmula de un universo finito con un nivel de confianza del 93% y un error muestral del 5%, al remplazar los datos en la formula finita esto nos indica una cantidad de 125 colaboradores que han sido encuestados.

## **1.8. Definición de los instrumentos de investigación**

El documento de investigación que se ha empleado es la encuesta, dicha herramienta consta con 19 preguntas las cuales tienen diferentes dinámicas para poder ser contestada, dichas preguntas y respectivamente sus opciones de respuesta han sido planificadas de forma que se ha obtenido un resultado que aporte y sea favorable para la investigación que se ha llevado a cabo, tomando de dicha herramienta información fehaciente al ser contestada directamente por el sujeto de estudio.

## **1.9. Recolección de datos**

A través del instrumento la encuesta virtual por medio de la herramienta google forms, se encuestó a los colaboradores de la empresa en mención, logrando información fehaciente ya que se ha llevado a cabo de forma dirigida.

## **1.10. Procesamiento y análisis de datos**

Proceso en el cual se ha creado la agrupación de los diferentes resultados que se han obtenido tras la recolección de datos, esto con el fin de evaluar patrones y la data recibida por el sujeto de investigación con el fin de crear elementos de análisis y conclusiones que han aportado a la investigación de este suceso que ocurre en la actualidad en la industria del call center como lo es la rotación constante de personal.

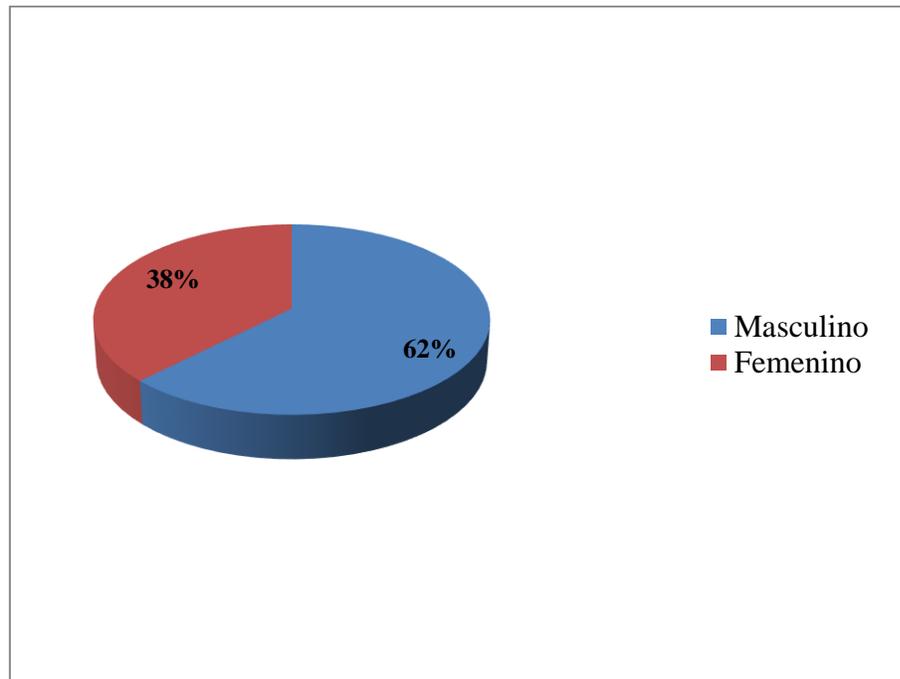
## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de Resultados

#### Gráfica No. 1

Indique su género

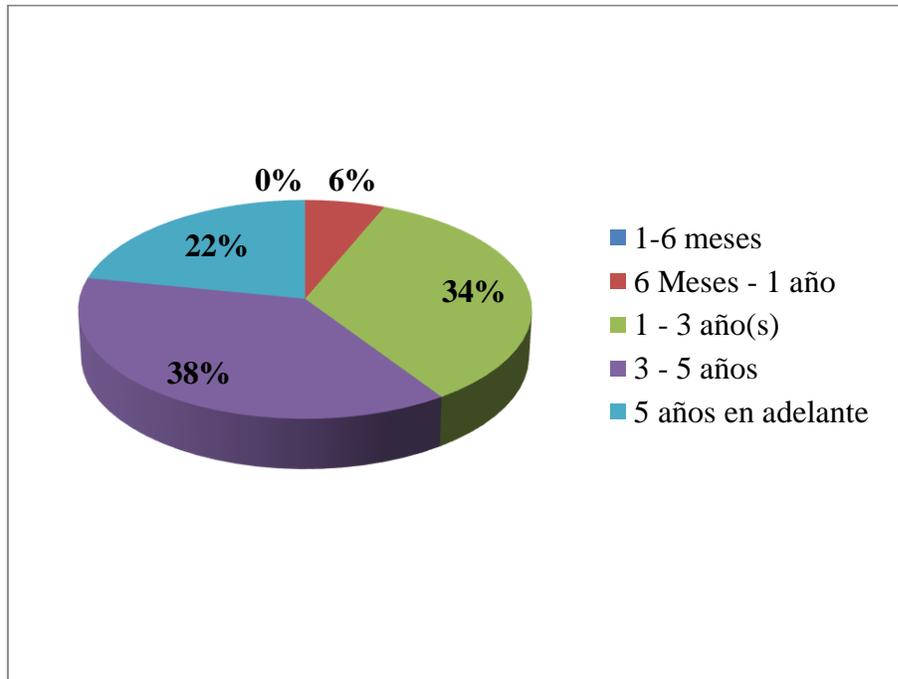


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

La totalidad de encuestas dentro del área de producción y jefatura de producción fue un total de 128 personas, como la gráfica indica podríamos contar con un mayor índice de género masculino en esta industria del Business process outsourcing en general.

## Gráfica No. 2

¿Podría indicar según el rango más adecuado el tiempo que lleva laborando en esta industria?

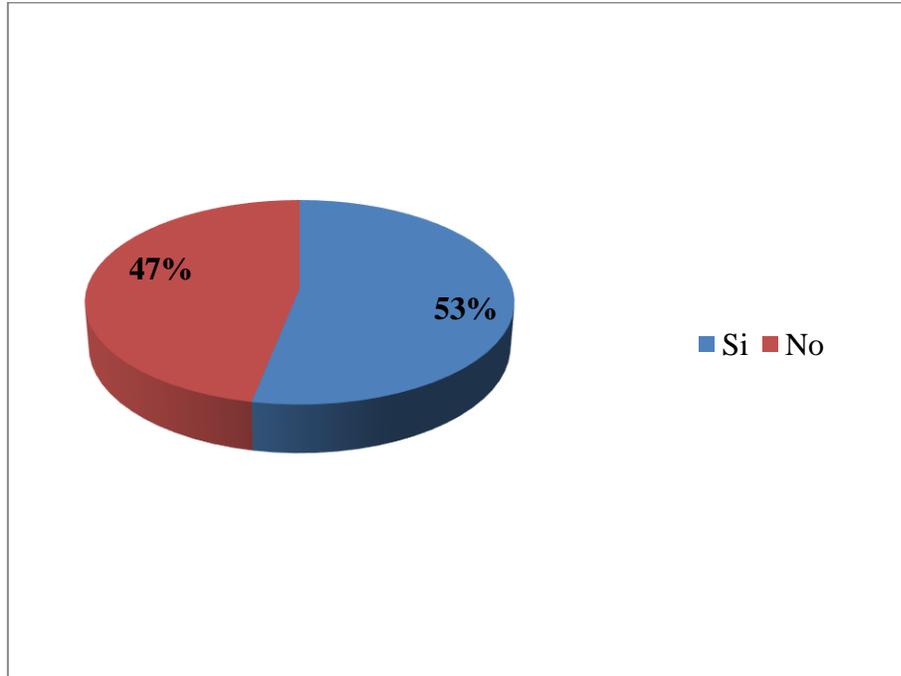


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Usualmente el índice de estabilidad de un colaborador en un call center tiene una media 1-3 años, sin embargo la institución evaluada es uno de los call centers con un menor índice de rotación y lo demuestra la gráfica líneas arriba con un alto porcentaje llegando en conjunto a un 60% entre colaboradores con 3 años a más dentro de la empresa, sin embargo existe un aun preocupante 40% de personal que sigue retirándose en menos de 3 años de este tipo de industrias.

### Gráfica No. 3

¿Tiene alguna intención de renunciar a este trabajo por el trabajo que desempeña en sí?

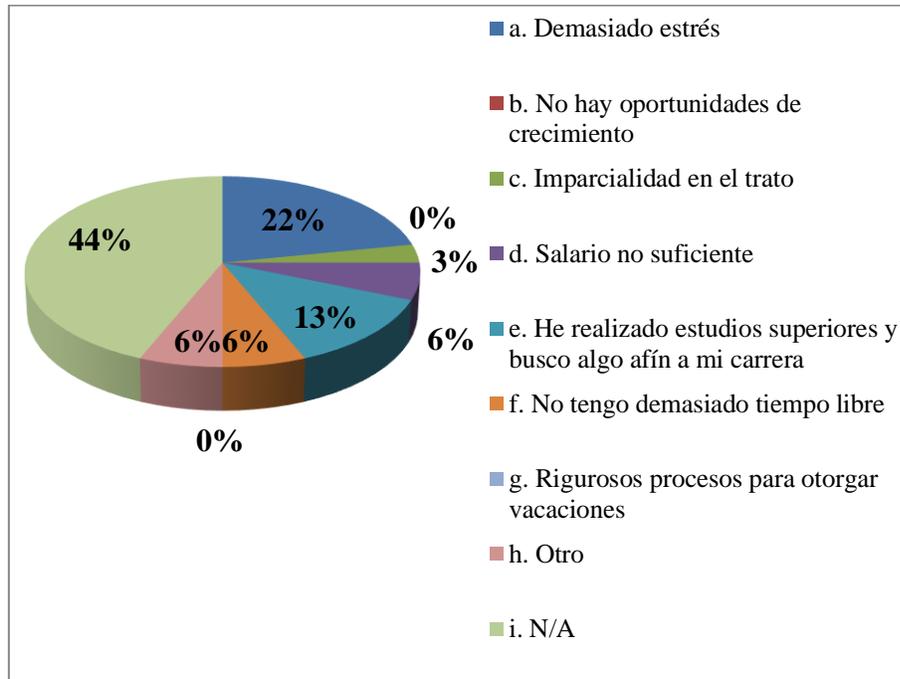


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Logramos confirmar la pequeña hipótesis previamente planteada con la gráfica anterior ya que al evaluar la intención de renuncia por parte de los colaboradores esta se encuentra en un porcentaje bastante elevado en comparación a otro tipo de industrias.

### Gráfica No. 4

Con base a la pregunta anterior, ¿Cuál es la razón por la que pensaría retirarse de este tipo de industria?, Si su respuesta anterior fue “No”, responda con un N/A ha esta.

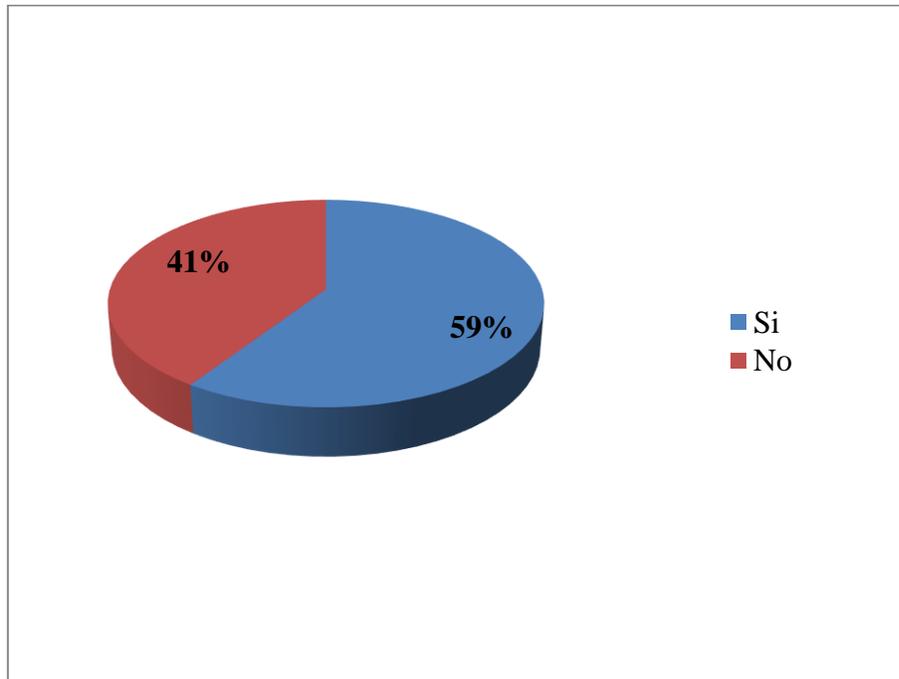


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Algunas de las razones por las cuales los colaboradores no pretenden tener un futuro dentro de esta industria, siendo una de las más notorias el estrés (22%) que este tipo de trabajo puede generar y la siguiente es por personas que han logrado profesionalizarse y buscan algo dentro del rubro de su especialización (13%). Sin embargo se rescata el hecho que en un 44% de los encuestados no tiene intención de retirarse de esta industria en un futuro cercano.

### Gráfica No. 5

**¿Considera usted que este tipo de industria permite al colaborador consolidar una carrera dentro la misma?**

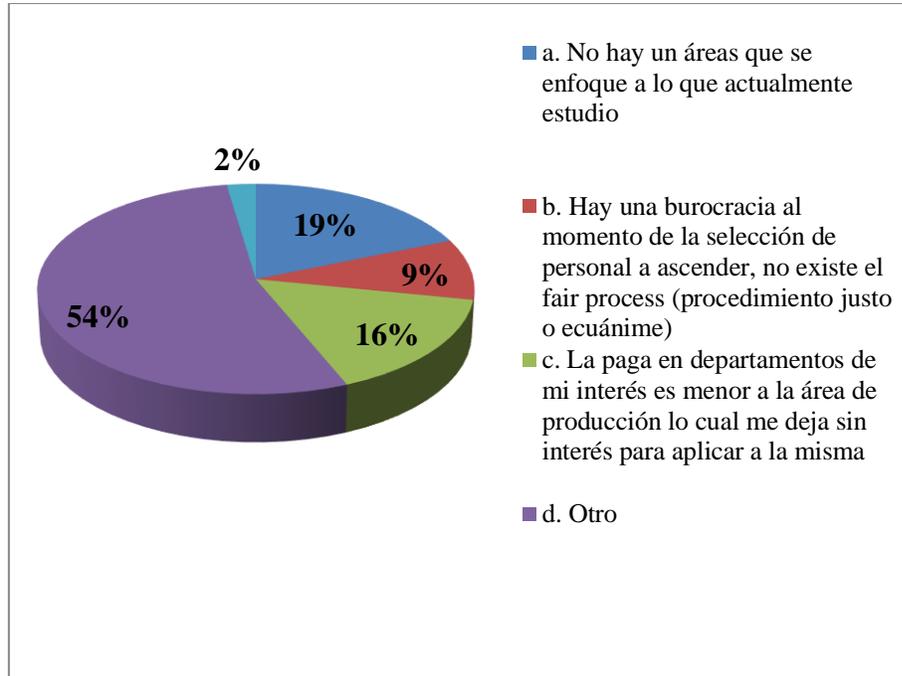


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Dentro del personal entrevistado se cuenta con mayor porcentaje que si pretendería consolidar una carrera dentro de esta industria.

### Gráfica No. 6

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “No” por favor indique cual es la respuesta más adecuada a su criterio con base a la siguiente lista e interrogante: ¿Por qué considera que este tipo de industrias no permite o no da cabida a la consolidación de una carrera dentro de la misma?

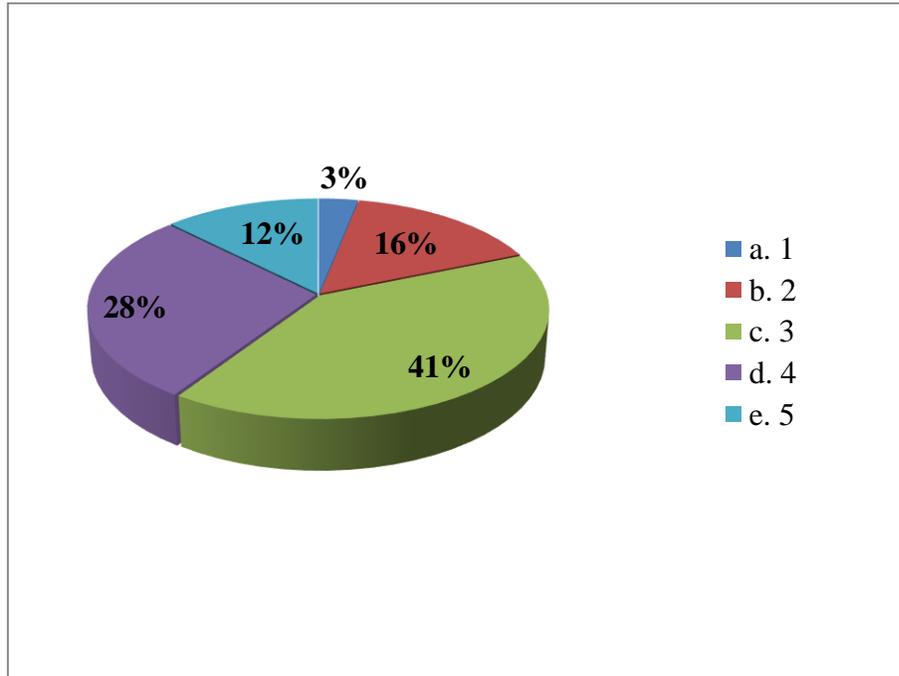


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Complementado la interrogante anterior consultamos a los colaboradores algunos motivos por los cuales no pretenderían formar una carrera dentro de esta industria a lo cual respondieron en un 54% otros motivos ajenos a los planteados, posteriormente dominarían el hecho de posiciones no adecuadas a estudios realizados y el decremento de salario al momento de optar a una plaza superior, puestos que por bonos y otros ellos logran contar con un mayor ingreso por mes.

### Gráfica No. 7

Pondere entre 1 y 5 la siguiente interrogante respecto al Fair Process o procedimiento justo para la selección de un ascenso dentro de la industria BPO, donde 1-significa totalmente injusto, 2- injusto, 3- medianamente justo, 4- justo y 5- totalmente justo

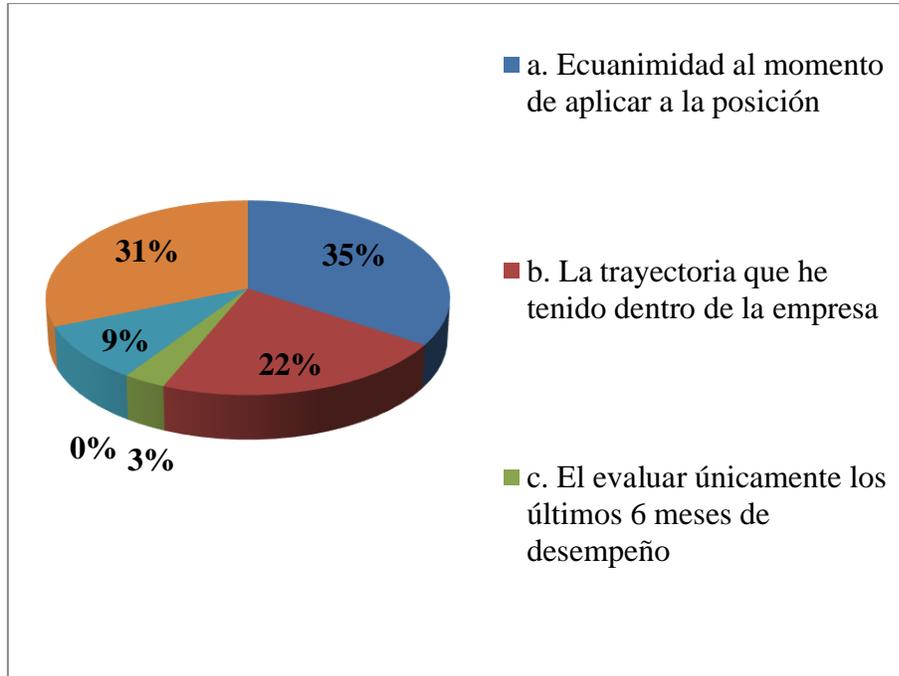


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

El personal entrevistado determinó que el “Fair process” o procedimiento justo para el adquirir una plaza no es del todo justo ya que se pondera con 3 en un total del 41% de los encuestados, indicando que el mismo es “Medianamente justo”.

### Gráfica No. 8

Con base a la pregunta anterior si su ponderación fue dentro de 1-3 conteste la siguiente pregunta con las opciones dadas, si su respuesta fue dentro de un 4-5 responda con un N/A: ¿Qué aspectos son para usted relevantes para un justo proceso de aplicación a un ascenso de puesto?

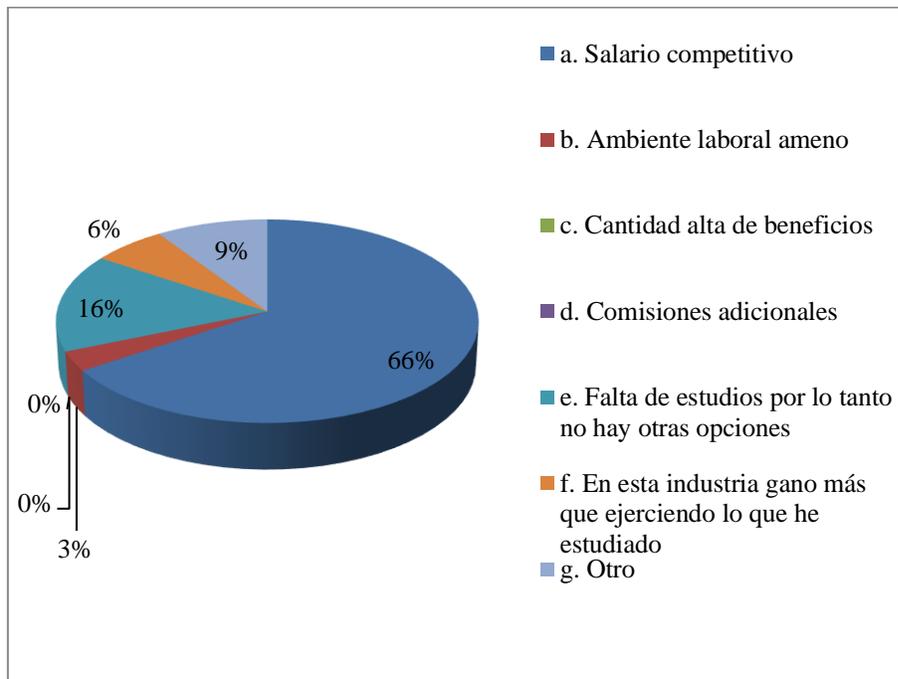


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

La ecuanimidad y la trayectoria dentro de la compañía son factores que para los colaboradores encuestados la empresa debería de considerar para obtener plazas de jefaturas entre otros.

### Gráfica No. 9

¿Cuál es el principal motivo que hace que usted permanezca laborando en este tipo de industria?

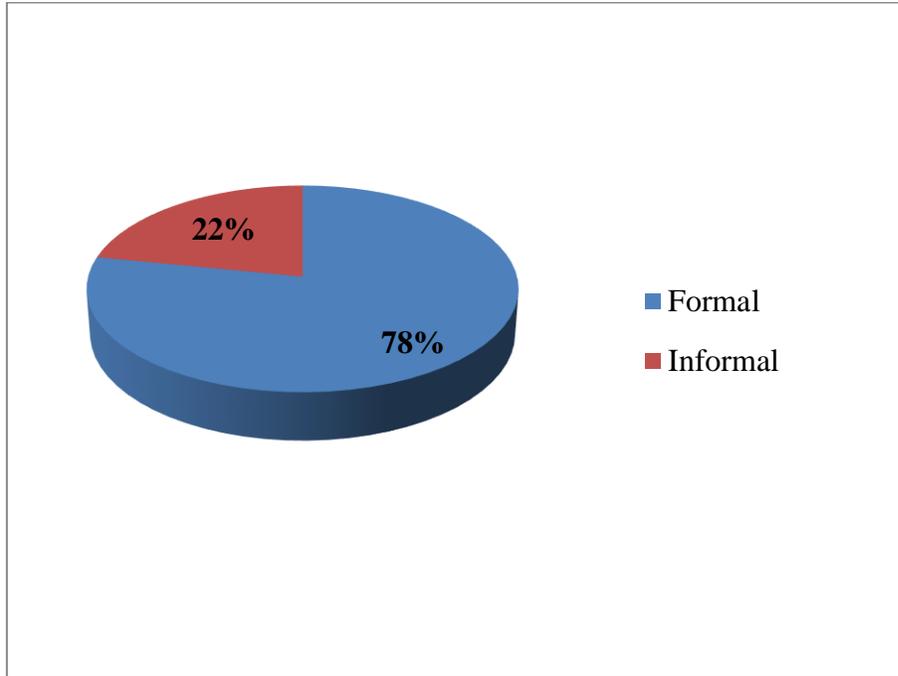


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Los colaboradores encuestados en su mayoría indican que la razón la cual los mantiene en este tipo de negocio es el salario competitivo y también hay un rubro alto de personas con estudios mínimos que no podrían optar a otro tipo de industria.

### Gráfica No. 10

¿Considera usted la industria del BPO como un trabajo formal o informal?

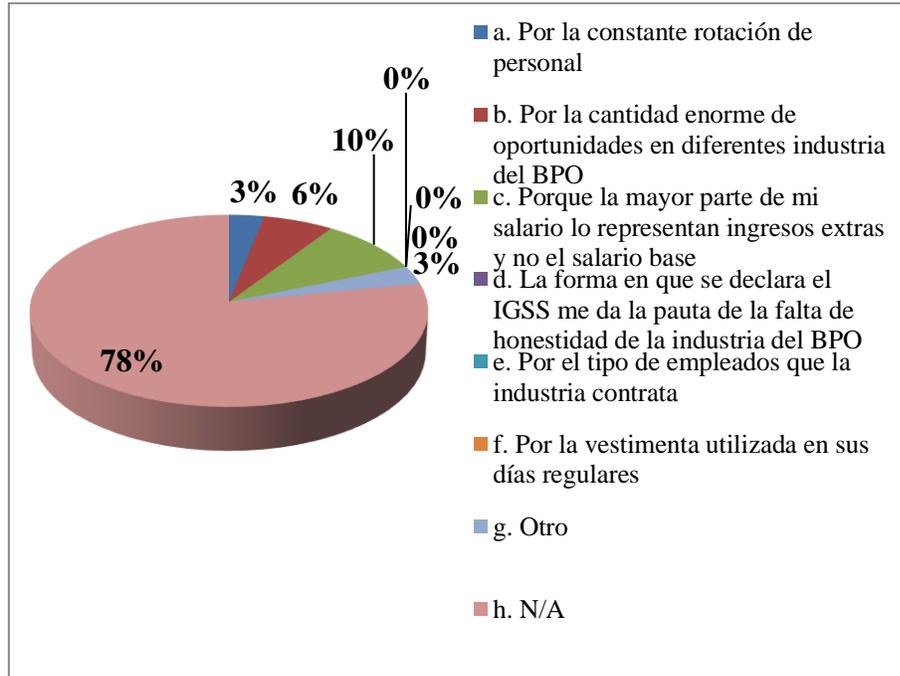


Fuente: elaboración propia, marzo 2020. BPO = Business process outsourcing.

Aunque la mayoría indica que este tipo de industria sin duda alguna es un trabajo formal, hay un preocupante alto porcentaje que no lo ve de esta manera.

**Gráfica No. 11**

**Con base a la pregunta anterior responde o N/A si su respuesta anterior fue “Formal” ¿Por qué considera que en la industria del BPO la labor realizada no puede considerarse como un trabajo formal?**

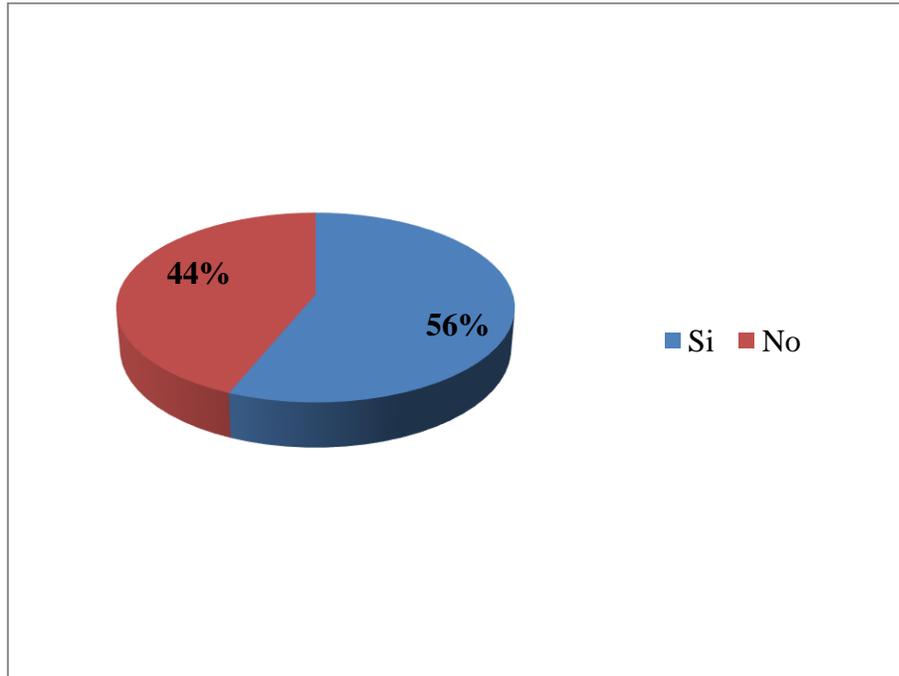


Fuente: elaboración propia, marzo 2020. BPO = Business process outsourcing.

Los colaboradores que contestaron a la pregunta anterior indicando que para ellos el trabajo de call center o BPO era un trabajo “Informal” lo ven de esta manera debido a la manipulación de los ingresos y por la cantidad de oferta dentro de esta industria, lo que les permitiría moverse de una compañía a otra sin mayor esfuerzo.

### Gráfica No. 12

**¿Considera que los procesos de disciplina dentro de la industria de BPO son demasiado rigurosos para los colaboras al contar con un tipo de negocio y clientela muy exigente que se maneja, dando poca cabida al margen de error?**

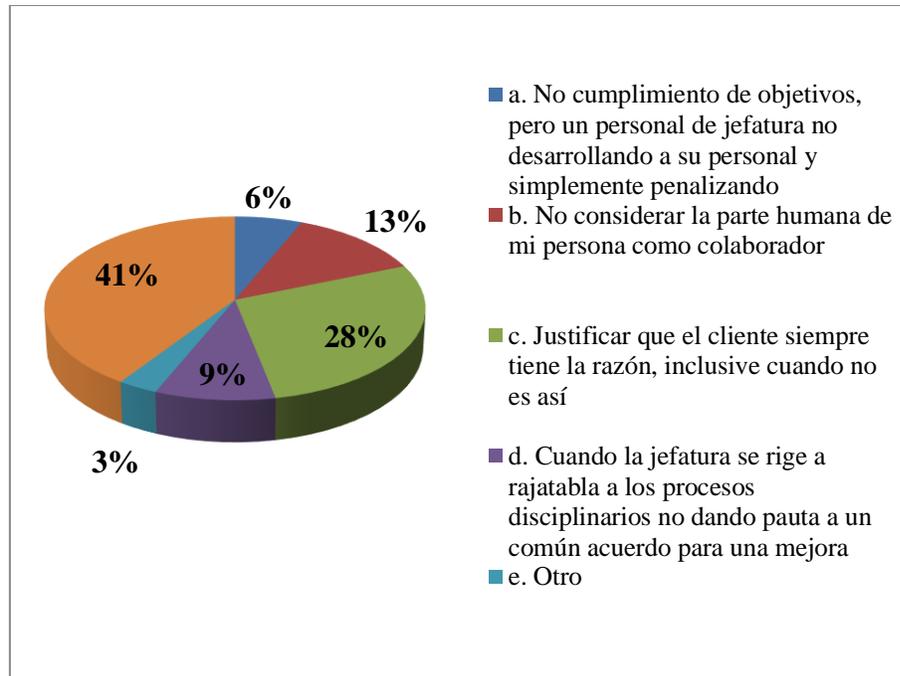


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Un elevado número de colaboradores consideran estos procesos muy rigurosos.

**Gráfica No. 13**

Si su respuesta a la interrogante anterior fue un “Si” por favor conteste con la opción que más se adecue a su pensar, si su respuesta fue un “No” conteste con un N/A: ¿Cuáles considera son los aspectos más comunes e injustos por los que se les penalizan en la industria de BPO con un proceso de disciplina?

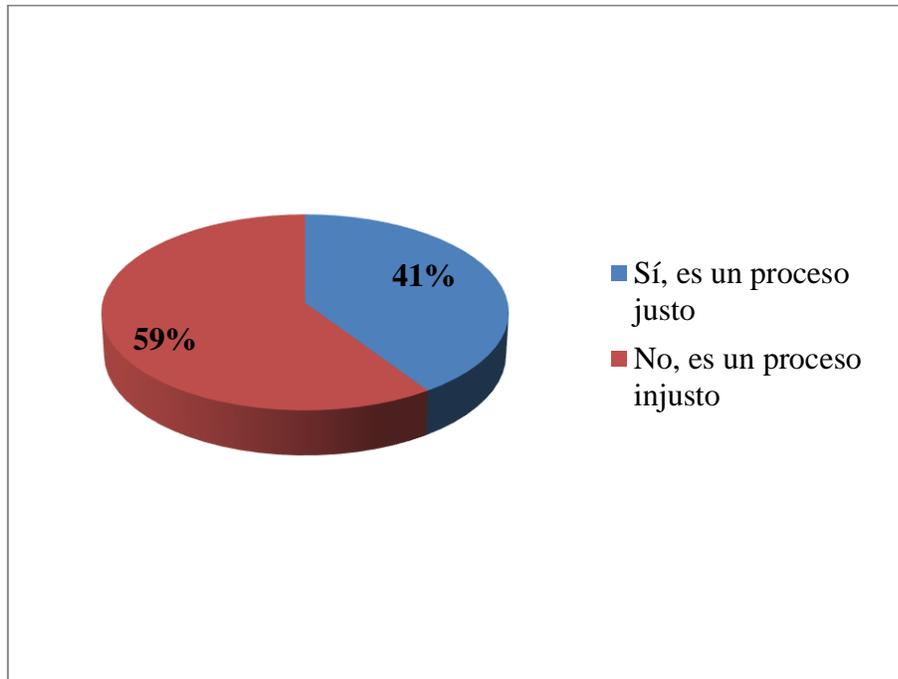


Fuente: elaboración propia, marzo 2020. BPO = Business process outsourcing.

La falta de arbitral y la no consideración de la parte humana del colaborador son los dos rubros que fueron ponderados con alto porcentaje por aquellos que contestaron con un “Sí” a los procesos rigurosos de los procesos disciplinarios.

### Gráfica No. 14

**Proceso para la otorgación de vacaciones ¿Considera justo el proceso que se lleva a cabo para la solicitud de sus vacaciones?**

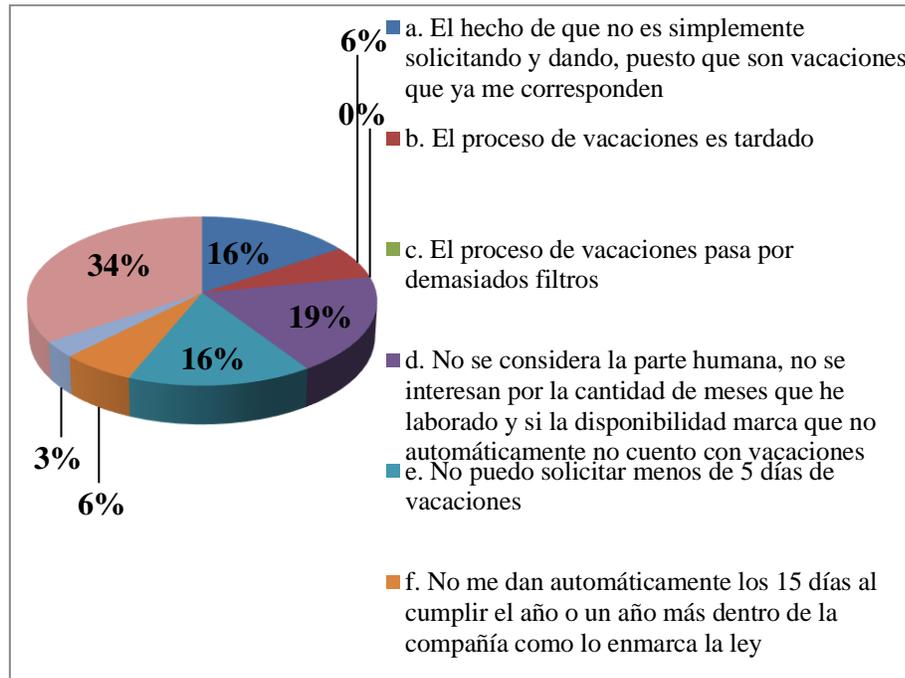


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Este es otro factor bastante notorio en empresas de BPO o call centers, ya que para las empresas no es rentable dejar ir a todo un badge (grupo de personas con ingreso en la misma fecha), ya que en ocasiones son demasiados y esto repercute en la insatisfacción de sus colaboradores.

### Gráfica No. 15

Con base a la pregunta anterior, si su respuesta fue que es un proceso injusto, indique el apartado que considere más adecuado que represente su sentir ante el proceso injusto de aprobación de vacaciones:

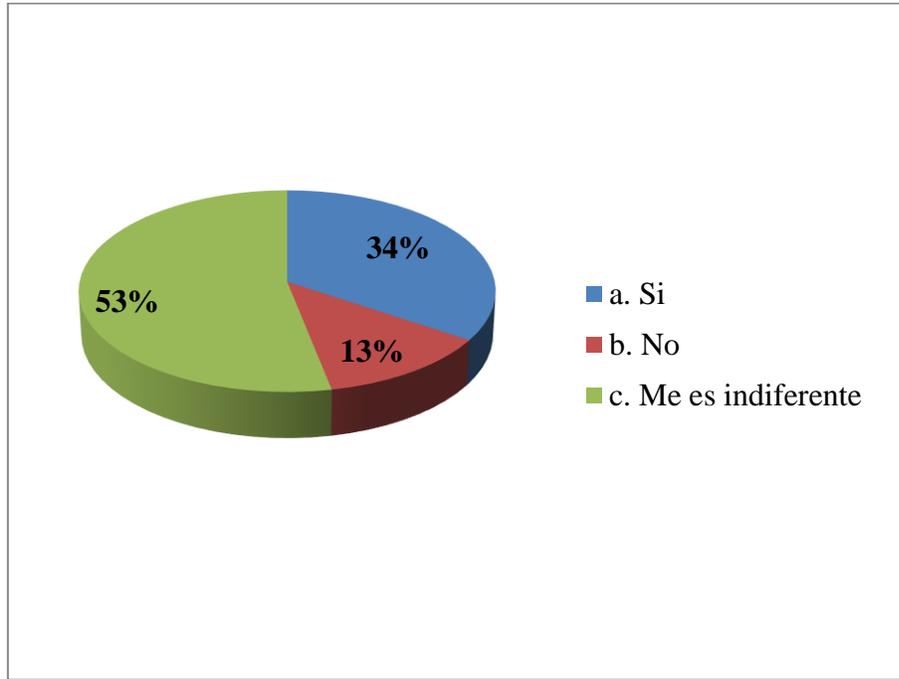


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

El personal encuestado tiende a sentir cierto malestar en cuanto a la forma en la que se solicitan las vacaciones y la dificultad para adquirirlas inclusive siendo vacaciones ya vencidas.

### Gráfica No. 16

**Asuetos: ¿Tiene usted alguna molestia al trabajar cada día asueto/feriado de Guatemala por el tipo de industria para la que trabaja?**

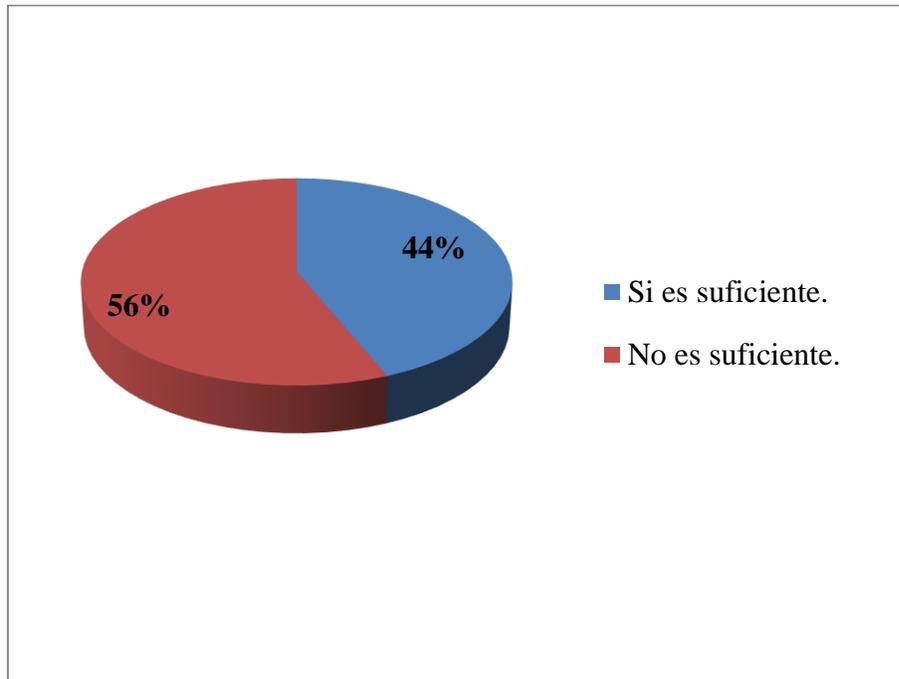


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Aunque hay una cantidad elevada de colaboradores a la cual le es indiferente trabajar estos días, hay un elevado porcentaje de colaboradores que preferirían descansar los asuetos y feriado.

### Gráfica No. 17

**¿Considera usted que el pago doble por trabajar un asueto es razón suficiente para estar bien trabajándolo?**

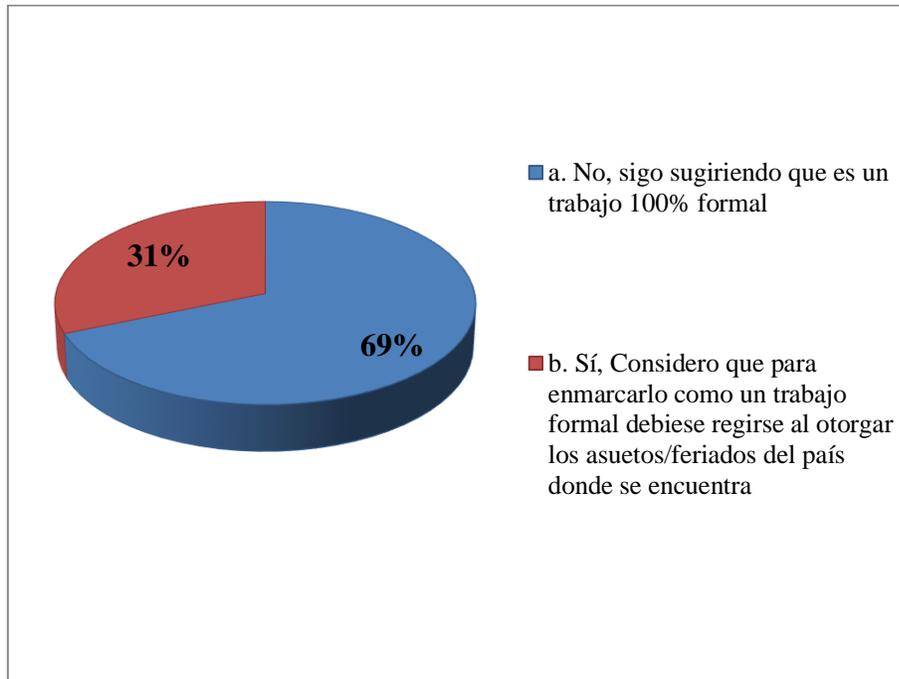


Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Como complemento de la pregunta anterior los colaboradores que no están de acuerdo en primera instancia en laborar los días asuetos y feriado o creen que se les retribuya de forma propia el hecho de que estos sean trabajados.

### Gráfica No. 18

**¿Es este otro motivo que le haga pensar que el trabajo en este tipo de industria BPO, es un trabajo informal puesto que no cuento siquiera con los asuetos/feriados de Guatemala?**



Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Aunque el tema de los asuetos y feriado es un tema de malestar para la mayoría de colaboradores, se sigue y mantiene que es un trabajo formal.

### **Pregunta abierta No. 19**

**¿Qué otros aspectos cree usted harían que considere retirarse de la empresa para la que actualmente labora? Por favor ser breve y conciso.**

Esta última pregunta de forma abierta pretendía recaudar más aspectos por los cuales los colaboradores de este tipo de industria podrían decidir retirarse de la misma, recolectando los datos y logrando concretar varias ideas sobre las diversas respuestas los que más sobresalen son los siguientes aspectos:

- Salud física y mental
- La forma en que la empresa vende los bonos y salario final, siendo una realidad diferente ya al estar trabajando para ellos.
- La forma en que se maneja la otorgación de vacaciones.
- Injusticias laborales, podríamos decir riguroso proceso de penalización económica o con proceso interno y que no se vea la parte humana del colaborador.
- Cambios repentinos y constantes.

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

¿Qué es la rotación de personal?

Martín Uriarte (2019) afirma

Desde una perspectiva empresarial, la rotación de personal traduce el nivel en que los empleados de una organización son reemplazados. Básicamente, este índice mide la cantidad de personas que ingresan y egresan de la empresa.

Es importante aclarar que la rotación de personal en cierta medida es buena. Se considera que del 3% al 4% de índice de rotación es lo normal para algunos call centers. No obstante, si esta cifra se extiende, llegando a por ejemplo un 25%, el nivel de rotación se considera excesivo.

(p. 1)

La rotación se refiere entonces a la forma voluntaria o involuntaria de la ruptura de la relación laboral entre un colaborador y un empleador, sin embargo es impactante la cantidad de rotación que una industria como el call center pueden tener por mes o por año, pero partiendo de un punto bastante interesante tras analizar la información tomada del autor Martín Uriarte, es bastante cautivador el hecho de que una empresa como la del Business process outsourcing o call centers tengan una tasa de rotación estipulada donde ellos pueden hacer medible si están teniendo una rotación inusual o no dentro del mes en curso o en su totalidad del año cursado, esto con el fin de tratar de mantenerse al margen y elaborar planes de acción para disminuir el índice de rotación.

Pero así mismo la rotación hace referencia a los nuevos ingresos a la empresa, como lo describe Uriarte es la ingreso y egreso de personal, por lo tanto la rotación contempla al personal incluyéndose en la organización, lo cual nos lleva a analizar aspectos tales como la curva de aprendizaje y la incógnita del tiempo que dicho colaborador permanecerá dentro de la organización y debería hacer que las altas dirigencias de dichas organizaciones como estas

elaboren también planes de acción para la retención del personal ya que esto impacta de forma negativa al giro del negocio.

"La rotación de colaboradores implica, de algún modo, un concepto negativo. ¿Cuál es un índice de rotación aceptable? Es una pregunta difícil de responder y, además no tiene una única respuesta. En algunos tipos de negocio o industria, altos índices de rotación forman parte de la actividad" (Alles, 2015, p. 35)

Tenemos algunos otros actores indicando lo anteriormente mencionado como lo es la negatividad que representa la alta rotación de colaboradores en una industria, según Alles en cuanto a la pregunta sobre el margen de rotación aceptable, indica que es un tanto difícil de indicarla puesto que cada negocio es diferente, sin duda alguna lo que se busca es que la rotación no sea contante y debiese haber formas para que las organizaciones puedan retener a su talento humano, pero ¿es algo posible en la industria del call center? Continuaremos con el análisis para identificar aspectos que rodean a la rotación dentro de un call center y así adentrarnos más al tema.

¿Porque se da la rotación de personal?

Martín Uriarte (2019) afirma

En el ámbito de los call centers y contact centers, las causas comunes de la rotación de personal suelen ser las siguientes:

- Supervisión inadecuada: debes asegurarte de que tu equipo de líderes no esté ejerciendo demasiada presión e incurriendo en abuso excesivo de poder;
- Clima laboral poco agradable: si los agentes de tu call center no tienen las mejores condiciones para su permanencia, buscarán rápidamente un lugar más agradable para trabajar;
- Baja oportunidad de crecimiento profesional: si no has pensado en la creación de un plan de formación y mejora profesional, es tiempo de que lo hagas porque cuando un ejecutivo joven llega a tus manos, siempre querrá crecer y evolucionar;

- Niveles de satisfacción inexistentes: cuando a un trabajador no le agradan los resultados que obtiene o considera que la meta a alcanzar está muy alta y sus esfuerzo parecen inútiles, enseguida se sentirá frustrado y terminará por abandonarte;
- Falta de un proceso adecuado de selección: si no te diste cuenta de que el trabajo no era para él, tendrás como consecuencia un rápido abandono de su puesto de trabajo.

Como ves, cada uno de estos porqués tienen que ver directamente con lo que ofreces como empresa y todas estas razones deberías considerarlas seriamente, ya que todas en lo absoluto guardan relación contigo y tus procesos. (p. 1)

Existen varios motivos por los cuales la rotación es constante en un call center las descritas anteriormente por Uriarte son las más comunes para este tipo de negocios, analizamos estas:

- La supervisión en algunos casos tiende a ser bastante rígida no permitiendo ningún tipo de error por parte de los agentes a su cargo por lo tanto ante la menor falla un proceso disciplinario sería la respuesta ante dicho error y es por esto mismo que el personal en este tipo de trabajo tiende a retirarse del mismo antes de verse afectado por un despido sin embargo algunos otros llegan a la máxima y son despedidos tras varias fallas dentro de la realización de sus labores.
- Otro de los aspectos que es mencionado en el párrafo anterior es el clima laboral, se entiende que un call center en su esencia es la atención al cliente e implícito dentro de ello está el hecho de solucionar problemas por lo cual se topa con reclamos y clientes insatisfechos que derrocharon su ira contra una persona que solo es un intercomunicador que apoya a la empresa a transmitir la información necesaria, a esto se suma un horario extenso de trabajo con poco tiempo de ocio y si a esto le sumamos un incorrecto ambiente laboral culminamos con un colaborador insatisfecho que trabajara de forma media o tendiera a retirarse de este tipo de industria tras todos los factores que no producen un correcto y apropiado ambiente laboral.

- La organización del call center son empresas increíblemente inmensas con cantidades enormes de colaboradores y en cuanto al desarrollo de los mismos se refiere con poca oportunidad de desarrollo versus la cantidad de personas laborando para la misma, este es otro aspecto decepcionante para un colaborador que pretende formar una carrera dentro de una industria como lo es el business process outsourcing y la cual se lleva a renunciar para poder buscar aspiraciones en otro tipo de organización con mayor desarrollo de personal y oportunidades.

A este también se le suman colaboradores que han logrado superarse académicamente pero que al buscar una oportunidad dentro de la rama de sus estudios no existen las oportunidades dentro de esta industria o por la falta de experiencia en dicha rama esta no es otorgado al mismo aunque este haya mostrado ya muchos factores a su favor tales como disciplina, constancia, entre otros.

- El constante incremento y cambio de indicadores los cuales el colaborador debe conseguir son en ocasiones aspectos que disminuyen la moral del colaborador puesto que son metas muy ambiciosas por parte de la compañía que el colaborador ve demasiado difícil de alcanzar, aunque la organización tenga un incentivo monetario esto solo ayudara más a la desmoralización del colaborador y verse afectado doblemente al no poder alcanzar la meta y por ende perder dicho incentivo impuesto por el alcance de la misma. Este tipo de nivel de satisfacción inexistente hace que el colaborador se retire de esta industria en búsqueda de una organización que le pague en base a trabajo realizado y que su ingreso no dependa en su gran mayoría a metas que no podrá cumplir.
- En ocasiones el departamento de reclutamiento con tal de lograr la cantidad de personas que se requieren para llenar x cantidad de posiciones no tienen el cuidado necesario para la correcta adquisición de personal apto y calificado para el puesto, así mismo esto a corto plazo se denotara puesto que el colaborador podría ser penalizado constantemente al manejar un trabajo mediano hasta que esto termine en un despido del mismo o por su contraparte el

colaborador podría darse cuenta rápidamente que el trabajo que desempeña no le llena o no cumple con sus estándares abandonando la posición que se le otorgo.

### **3.2 Hallazgos y análisis general**

Sin duda alguna el análisis previo que son los factores por los cuales usualmente un colaborador en la industria del call center es relevado de su puesto o él mismo decide buscar otro tipo de trabajo tiene una relación directa con la información recaudada a través del cuestionario, hay muchas personas que continúan trabajando en este tipo de industrias puesto que la remuneración económica es bastante competitiva pero no se ven formando una carrera dentro de esta. A continuación vemos los hallazgos de dicha investigación y la extrapolación efectuada ante los colaboradores de la industria del call center.

Hallazgo No. 1

Incorrecto aprovechamiento de supervisores.

Criterio

De acuerdo a la investigación los colaboradores no sienten que la gestión de los supervisores es de forma propia y en ocasiones estos inclusive abusan de la misma.

Causa

Supervisores sin capacitación propia para la correcta relación con colaboradores.

Efecto

Puede llegar desde una simple discordia permanente, hasta la finalización de la relación laboral.

Recomendación

Capacitación previa y constante para los supervisores con el fin de lograr una correcta gestión y administración de sus colaboradores no cruzando la línea donde estos se puedan ver afectados en lugar de apoyados por su propio supervisor.

Hallazgo No. 2

Clima laboral

Criterio

El personal del call center lidia con un constante y estresante turno al tratar de educar y ayudar a clientes de la empresa y al no haber un correcto clima laboral esto se vuelve aún más tedioso para los colaboradores.

Causa

Falta de áreas recreativas, descanso necesario o el correcto balance de un horario decente para dicha labor.

Efecto

Colaboradores descontentos y con una actuación mediana en su labor cotidiana.

Recomendación

Como primera instancia equilibrar los turnos de trabajo para algo que dé un poco de paz mental para el trabajador, contar con áreas recreativas y con un tiempo suficiente para poder tomar nuevas fuerzas para continuar y regresar con ánimo.

Hallazgo No. 3

Desarrollo de personal

Criterio

Esta industria no se preocupa del todo para un correcto desarrollo de sus colaboradores lo cual permite que varios y muy preparados colaboradores abandonen la organización.

Efecto

Finalización de la relación laboral por parte del colaborador.

Recomendación

Tomar en cuenta a las personas que han continuado con su estudio y han decidido profesionalizarse para poder abrírseles una oportunidad dentro de la misma organización.

Hallazgo No. 4

Cambios repentinos y constantes, metas inalcanzables.

Criterio

Las personas que colaboran para este tipo de industria tienden a desanimarse cuando las metas son demasiado elevadas y al verles de esta manera no quieren si quiera intentar llegar a ellas porque saben cuál es la realidad.

#### Causa

Desmoralización por parte de los colaboradores así como el evitar esforzarse para la consecución de las mismas.

#### Efecto

No llegar a dichas metas, ni siquiera intentarlo y tras un tiempo largo de la misma forma un proceso interno que les saque de la organización o la previa renuncia del colaborador.

#### Recomendación

Ser más sensatos en cuanto el establecimiento de objetivos y apoyarles con capacitaciones y constante seguimiento para poder lograr paulatinamente la consecución de los resultados.

#### Hallazgo No. 5

##### Incorrecto reclutamiento de personal

#### Criterio

El departamento de reclutamiento por la alta presión de las vacantes disponibles no presta atención al detalle del tipo de persona requerido para la posición.

#### Causa

La incorrecta forma de reclutar por parte del departamento encargado.

#### Efecto

Rotación inminente y pronta del colaborador.

#### Recomendación

Perfilar de forma correcta en los anuncios de reclutamiento, así mismo hacer exámenes minuciosos y debidos a los reclutados para contar con un perfil más adecuado al tipo de trabajo, así mismo transmitir de forma clara y directa que se pretende en la posición y que se espera de la persona que está optando a esta posición laboral.

### 3.3 Conclusiones

- Hemos concluido que aunque existen muchos motivos por los cuales una industria como el call center tiene una rotación muy alta hay alrededor de 5 que son los principales los cuales este tipo de industrias podrían trabajar para mejorar y sin duda alguna esto mejorara sus niveles de rotación.
- Los cambios que se pueden hacer para mejorar este aspecto en este tipo de industria comenzarían desde reclutamiento para la correcta selección de candidatos para dicha industria, seguiría con un correcto desarrollo de los supervisores para que estos sepan gestionar y lo hagan de una forma adecuada a sus colaboradores a cargo, así mismo los espacios de ocio y el tiempo son muy importantes por el tipo de trabajo que se desempeña, el lograr establecer metas realistas para que los colaboradores no se vean afectados también aportaría a la disminución de la rotación en el negocio.
- Reevaluar los procesos de reclutamiento para asegurarse que se está eligiendo al personal apto para estas posiciones teniendo en cuenta que se debe informar claramente que es lo que la empresa espera de ellos y como la empresa les respaldara de igual forma.
- Soluciones como las planteadas anteriormente reclutamiento, ver la parte humana del colaborador, metas realistas, apoyo a supervisores para la correcta gestión de personal, entre otras harán que la rotación en este tipo de negocio disminuya de forma considerable.

## Referencias

Alles, Martha Alicia (2015) *Cuestiones sobre gestión de personas*. Ediciones Granica, S.A.

Álvarez Orozco, Marcos. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Profit Editorial

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, Roberto. (2015) *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.). México: McGraw Hill.

Martin Uriarte (2019). *Todo sobre el índice de rotación de personal en un call center*  
<https://omniawfm.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-call-center.php>

Martínez, K. (2015). *Estudio de Implementación de un Call Center en atención a servicios funerarios en la Ciudad Capital para Negocios Internacionales & Inversiones*. (Tesis de grado, Universidad Panamericana). Recuperado de [http://54.245.230.17/library/images/1/18/TESIS\\_aprobada\\_KAREN\\_MARTIu0301NEZ\\_.pdf](http://54.245.230.17/library/images/1/18/TESIS_aprobada_KAREN_MARTIu0301NEZ_.pdf)

Monzón Bautista, J. R. (2010). *Análisis de los efectos de la rotación de personal en los costos de producción de maquilas del sector de Mixco, con más de quinientos trabajadores*  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3552.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3552.pdf).

NPS. (2016, 1 de febrero). *Review Pro*.

1. <https://www.reviewpro.com/es/blog/que-es-el-net-promoter-score/>

## **Anexos**



## **Anexo 1**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

Licenciatura en administración de empresas - Curso Egreso II

Lic. Humberto Oliva (Docente)

### **Encuesta de la industria del Business Process Outsourcing**

#### **Objetivo de la Encuesta:**

La siguiente encuesta pretende determinar el grado de compromiso que muestran los colaboradores de la industria Business Process Outsource BPO, call center en Guatemala.

#### **Como contestar la siguiente encuesta:**

A continuación se le presentan una serie de 19 preguntas las cuales tendrán diversas formas de respuesta, en algunas de ellas contestara solamente con un Sí o un NO, en algunas otras consultaremos por más de una respuesta si usted lo considere adecuado y también encontrara preguntas donde usted evaluara del numero 1 al número 5, siendo el número 1 en total desacuerdo y el número 5 totalmente de acuerdo, así como preguntas con ciertos rangos para tener un mejor control en los datos facilitados

## Encuesta

1. Indique su Genero
  - a. Masculino
  - b. Femenino
  
2. ¿Podría indicar según el rango más adecuado el tiempo que lleva laborando en esta industria?
  - a. 0-6
  - b. 6-1
  - c. 1-3
  - d. 3-5
  - e. 5-más
  
3. ¿Tiene alguna intención de renunciar a este trabajo por el trabajo que desempeña en sí?
  - a. Si
  - b. No
  
4. ¿Con base a la pregunta anterior cual es la razón por la que pensaría retirarse de este tipo de industria?, Si su respuesta anterior fue “No”, responda con un N/A ha esta.
  - a. Demasiado estrés
  - b. No hay oportunidades de crecimiento
  - c. Imparcialidad en el trato
  - d. Salario no suficiente
  - e. He realizado estudios superiores y busco algo afín a mi carrera
  - f. No tengo demasiado tiempo libre
  - g. Rigurosos procesos para otorgar vacaciones
  - h. Otro
  - i. N/A

5. ¿Considera usted que este tipo de industria permite al colaborador consolidar una carrera dentro la misma?
- Si
  - No
6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue “No” por favor indique cual es la respuesta más adecuada a su criterio con base a la siguiente lista e interrogante: ¿Por qué considera que este tipo de industrias no permite o no da cabida a la consolidación de una carrera dentro de la misma?
- No hay un áreas que se enfoque a lo que actualmente estudio
  - Hay una burocracia al momento de la selección de personal a ascender, no existe el fair process (procedimiento justo o ecuánime)
  - La paga en departamentos de mi interés es menor a la área de producción lo cual me deja sin interés para aplicar a la misma
  - Otro
  - N/A
7. Pondere entre 1 y 5 la siguiente interrogante respecto al Fair Process o procedimiento justo para la selección de un ascenso dentro de la industria BPO, donde 1-significa totalmente injusto, 2- injusto, 3- medianamente justo, 4- justo y 5- totalmente justo
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
8. Con base a la pregunta anterior si su ponderación fue dentro de 1-3 conteste la siguiente pregunta con las opciones dadas, si su respuesta fue dentro de un 4-5 responda con un N/A: ¿Qué aspectos son para usted relevantes para un justo proceso de aplicación a un ascenso de puesto?

- a. Ecuanimidad al momento de aplicar a la posición
  - b. La trayectoria que he tenido dentro de la empresa
  - c. El evaluar únicamente los últimos 6 meses de desempeño
  - d. Que los estudios que he efectuado no aporten un diferencial con otras personas que no tienen estudios afines para la posición
  - e. Otros
  - f. N/A
9. ¿Cuál es el principal motivo que hace que usted permanezca laborando en este tipo de industria?
- a. Salario competitivo
  - b. Ambiente laboral ameno
  - c. Cantidad alta de beneficios
  - d. Comisiones adicionales
  - e. Falta de estudios por lo tanto no hay otras opciones
  - f. En esta industria gano más que ejerciendo lo que he estudiado
  - g. Otro
10. ¿Considera usted la industria del BPO como un trabajo formal o informal?
- a. Formal
  - b. Informal
11. Con base a la pregunta anterior responda o N/A si su respuesta anterior fue “Formal” ¿Por qué considera que en la industria del BPO la labor realizada no puede considerarse como un trabajo formal?
- a. Por la constante rotación de personal
  - b. Por la cantidad enorme de oportunidades en diferentes industria del BPO
  - c. Porque la mayor parte de mi salario lo representan ingresos extras y no el salario base
  - d. La forma en que se declara el IGSS me da la pauta de la falta de honestidad de la industria del BPO
  - e. Por el tipo de empleados que la industria contrata

- f. Por la vestimenta utilizada en sus días regulares
- g. Otro
- h. N/A

**12.** ¿Considera que los procesos de disciplina dentro de la industria de BPO son demasiado rigurosos para los colaboradores al contar con un tipo de negocio y clientela muy exigente que se maneja, dando poca cabida al margen de error?

- a. Si
- b. No

**13.** Si su respuesta a la interrogante anterior fue un “Si” por favor conteste con la opción que más se adecue a su pensar, si su respuesta fue un “No” conteste con un N/A: ¿Cuáles considera son los aspectos más comunes e injustos por los que se les penalizan en la industria de BPO con un proceso de disciplina?

- a. No cumplimiento de objetivos, pero un personal de jefatura no desarrollando a su personal y simplemente penalizando
- b. No considerar la parte humana de mi persona como colaborador
- c. Justificar que el cliente siempre tiene la razón, inclusive cuando no es así
- d. Cuando la jefatura se rige a rajatabla a los procesos disciplinarios no dando pauta a un común acuerdo para una mejora
- e. Otro
- f. N/A

**14.** Proceso para la otorgación de vacaciones ¿Considera justo el proceso que se lleva a cabo para la solicitud de sus vacaciones?

- a. Sí, es un proceso justo
- b. No, es un proceso injusto

**15.** Con base a la pregunta anterior, si su respuesta fue que es un proceso injusto, indique el apartado que considere más adecuado que represente su sentir ante el proceso injusto de aprobación de vacaciones:

- a. El hecho de que no se simplemente solicitando y dando, puesto que son vacaciones que ya me corresponden
- b. El proceso de vacaciones es tardado
- c. El proceso de vacaciones pasa por demasiados filtros
- d. No se considera la parte humana, no se interesan por la cantidad de meses que he laborado y si la disponibilidad marca que no automáticamente no cuento con vacaciones
- e. No puedo solicitar menos de 5 días de vacaciones
- f. No me dan automáticamente los 15 días al cumplir el año o un año más dentro de la compañía como lo enmarca la ley
- g. Otro
- h. N/A

**16.** Asuetos: ¿Tiene usted alguna molestia al trabajar cada día asueto/feriado de Guatemala por el tipo de industria para la que trabaja?

- a. Si
- b. No
- c. Me es indiferente

**17.** ¿Considera usted que el pago doble por trabajar un asueto es razón suficiente para estar bien trabajándolo?

- a. Sí, es suficiente
- b. No es suficiente.

**18.** ¿Es este otro motivo que le haga pensar que el trabajo en este tipo de industria BPO, es un trabajo informal puesto que no cuento siquiera con los asuetos/feriados de Guatemala?

- a. No, sigo sugiriendo que es un trabajo 100% formal

b. Sí, Considero que para enmarcarlo como un trabajo formal debiese regirse al otorgar los asuetos/feriados del país donde se encuentra

**19.** ¿Qué otros aspectos cree usted harían que considere retirarse de la empresa para la que actualmente labora? Por favor ser breve y conciso.

---

---

---