

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



***Work Engagement* y Satisfacción Laboral, y su correlación con la Intención  
de Rotación Laboral de Teleoperadores**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

Jorge Luis Gómez Barreto, DNI 70437376

Luis Edwin Gonzales Jorge, DNI 44433387

Armando Vicente Verástegui Martínez, DNI 42954828

**ASESOR:**

Daniel Eduardo Guevara Sánchez, DNI 09412483

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6374-8062>

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman, Presidente

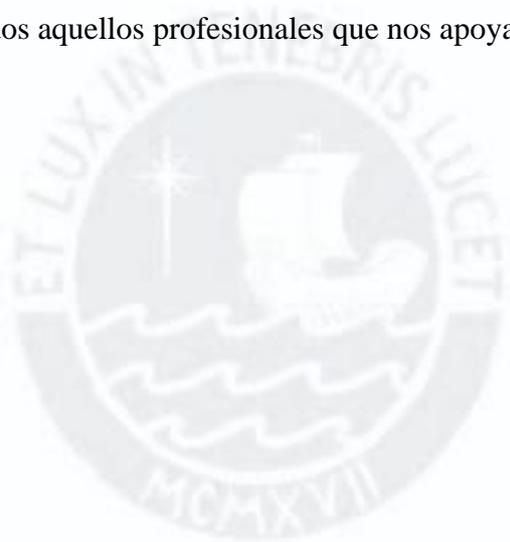
Beatrice Elcira Avolio Alecchi, Jurado

Daniel Eduardo Guevara Sánchez, Jurado

**Surco, agosto de 2021**

## **Agradecimientos**

Agradecemos por el presente trabajo a nuestros docentes del programa de maestría que compartieron con nosotros experiencias y conocimiento, que nos motivaron a adquirir más conocimientos y que hicieron de nosotros mejores profesionales con nuevos y más amplios horizontes. Lo dedicamos también a nuestros compañeros, que más allá de su amistad y apoyo, fueron quizá la parte más importante de nuestra formación como futuros líderes. Le agradecemos a nuestro asesor, Dr. Daniel Guevara, por el constante apoyo y tiempo que nos dio para compartir sus conocimientos en investigación. Se los dedicamos a todos aquellos profesionales que nos apoyaron en la ejecución del presente proyecto.



## **Dedicatorias**

Dedico el presente trabajo a mi familia quienes son mi constante apoyo y motivación. A mis compañeros y amigos del grupo de tesis, que me acompañaron durante esta travesía de aprendizaje constante.

Jorge Luis Gómez Barreto

Dedico el presente trabajo a Dios, mis padres, esposa e hijas que me acompañaron siempre a lo largo de mi carrera profesional, sin su apoyo y soporte nada de esto pudo haber sido logrado.

Luis Edwin Gonzales Jorge

Dedico el presente trabajo a Dios, por haber estado siempre a mi lado y haberme dado la fortaleza y discernimiento en momentos difíciles. Además, por haberme enseñado la importancia de disfrutar del proceso de aprendizaje. A mi familia por su constante apoyo y comprensión, y a mis amigos del grupo de tesis, quienes me han acompañado en todo este camino recorrido en el MBA.

Armando Vicente Verástegui Martínez

## Resumen Ejecutivo

En el mundo actual es sumamente relevante que las organizaciones puedan conocer, comprender y gestionar el fenómeno de la rotación laboral, debido al impacto en costos que se deriva del proceso de incorporación de un personal nuevo para el equipo de trabajo. En este aspecto, las empresas del rubro empresarial de *Call-centers* presentan una alta tasa de rotación asociado al grupo de los teleoperadores tanto a nivel global como a nivel nacional. Un punto de control sería la gestión de dos variables vinculadas al estado previo a la rotación (la Intención de Rotación Laboral), como lo serían el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral; las cuales siendo gestionadas adecuadamente podrían impactar en mitigar en el deseo de los miembros del equipo en querer abandonar la organización.

Es por ello que el presente estudio de investigación tuvo por propósito analizar la forma en la cual las variables de Satisfacción laboral, el *Work Engagement* (variables independientes) y la Intención de Rotación Laboral (variable dependiente) se relacionan. Para cumplir con los objetivos del estudio es que llevó a cabo un estudio observacional analítico de corte transversal en una empresa de *Call-center* de Lima Metropolitana en el mes de mayo de 2021, dentro del contexto de la Pandemia causada por la COVID-19, participando 189 teleoperadores de manera voluntaria. La medición de estas variables se realizó utilizando los cuestionarios *Utrecht Work Engagement Scale-15* (UWES-15), el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 y *Turnover Intention Scale-6* (TIS-6).

Los resultados mostraron que el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral se correlacionaron positivamente entre ellas, y ambas se correlacionaron de manera negativa con la Intención de Rotación Laboral (las pruebas estadísticas aplicadas mostraron un *p-value*  $< 0.05$ , por lo que se consideraron significativas), llegándose a concluir que el deseo de dejar la organización puede disminuirse si se aumenta el grado de compromiso laboral y el grado de satisfacción laboral.

## Abstract

In today's world, it is extremely relevant for organizations to be able to know, understand and manage the phenomenon of Job rotation, due to impact on costs derived from the process of incorporating new personnel to the work team. In this regard, companies in the Call-center business sector have a high turnover rate associated with the group of teleoperators, at a country and global level. A control point would be the management of two variables linked to the state prior to the rotation (the Job Rotation Intention), such as Work Engagement and Job Satisfaction, which being modified could have an impact on the desire of team members to want to leave the organization.

That is why the present research study aims to analyze the way in which the variables of Job Satisfaction, Work Engagement (independent variables) and Job Rotation Intention (dependent variable) are related. To meet the objectives of the study, a cross-sectional descriptive observational study was carried out in a Call-center company at Lima Metropolitana area, during the month of May 2021, within the context of the Pandemic caused by COVID-19, participating voluntarily at the study 189 teleoperators. The measurement of these variables was performed using the Utrecht Work Engagement Scale-15 (UWES-15) questionnaires, the S20/23 Job Satisfaction questionnaire, and the Turnover Intention Scale-6 (TIS-6).

The results showed that Work Engagement and Job Satisfaction were positively correlated between them, and both were negatively correlated with the Intention to Work Rotation (the statistical tests applied showed a p-value  $<0.05$ , so they were considered statistically significant), reaching the conclusion that the desire to leave the organization can be diminished if the degree of work commitment and the degree of job satisfaction are increased.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Problema de Investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Propósito de la Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Justificación de la Investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Marco conceptual.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Preguntas de la Investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.7. Definición de Términos del Estudio (Operacionalización de variables) .....</b>	<b>7</b>
<b>1.8. Limitaciones.....</b>	<b>11</b>
<b>1.9. Delimitaciones .....</b>	<b>11</b>
<b>1.10. Resumen del capítulo .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Mapa de la Revisión Literaria .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. <i>Work Engagement</i>.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1. Definición .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2. Modelos y teorías del <i>Engagement</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2.1. Modelo Afectivo del <i>Work Engagement</i> .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2.2. Modelo <i>Job Demand Resources</i> (JDR) .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3. Beneficios del <i>Engagement</i> en la industria de <i>Call-Center</i> .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4. <i>Utrecht General Engagement Scale</i> (UWES).....</b>	<b>24</b>
<b>2.3. Satisfacción Laboral .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1. Definición .....</b>	<b>25</b>

2.3.2. Implicancias de la satisfacción laboral en las organizaciones.....	26
2.3.3. Teorías de la satisfacción laboral.....	27
2.3.3.1. Teoría de los dos factores .....	27
2.3.3.2. Teoría de la discrepancia.....	27
2.3.4. Modelos de satisfacción laboral .....	28
2.3.4.1 Modelo de la satisfacción de facetas .....	28
2.3.5. Escalas de medición de satisfacción laboral .....	29
2.4. Rotación de Personal .....	30
2.4.1. Definición .....	31
2.4.2. Rotación e Intención de rotación de personal .....	33
2.4.3. Modelos de Intención de Rotación.....	34
2.4.3.1. Modelo de Mobley .....	34
2.4.3.2. <i>The Unfolding Model</i> o Modelo de despliegue .....	35
2.4.4. Rotación Laboral en las empresas de <i>Call-Center</i> .....	36
2.4.5. Escalas de medición de Intención de Rotación.....	37
2.5. Resumen del capítulo .....	37
2.6. Conclusiones del capítulo .....	38
Capítulo III: Metodología .....	39
3.1. Diseño de la Investigación .....	39
3.2. Consentimiento Informado .....	39
3.3. Participantes de la Investigación .....	40
3.3.1. Población del estudio .....	40
3.3.2. Cálculo del tamaño muestral .....	40
3.3.3. Estrategias para el muestreo .....	40
3.4. Confidencialidad .....	41
3.5. Instrumentos de medición o métodos para recopilar datos .....	42
3.6. Análisis estadístico e interpretación de datos .....	43

3.7. Validez y Confiabilidad .....	44
3.8. Resumen del Capítulo.....	46
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>48</b>
4.1. Adaptación Cultural del Cuestionario TIS-6 .....	48
4.1.1. Primera etapa .....	48
4.1.2. Segunda etapa.....	49
4.2. Prueba piloto del cuestionario completo.....	50
4.3. Datos generales de la población de estudio.....	51
4.4. Test de consistencia en la población general .....	55
4.5. Análisis descriptivo de la variable <i>Work Engagement</i> .....	56
4.6. Análisis descriptivo de la variable Satisfacción Laboral.....	57
4.7. Análisis descriptivo de la variable Intención de Rotación Laboral.....	58
4.8. Relación entre las variables demográficas y la variable <i>Work Engagement</i> .....	59
4.9. Relación entre las variables demográficas y la variable Satisfacción Laboral .....	62
4.10. Relación entre las variables demográficas y la variable Intención de Rotación Laboral.....	64
4.11. Relación entre el <i>Work Engagement</i> y la Satisfacción Laboral.....	66
4.12. Relación entre el <i>Work Engagement</i> e Intención de Rotación Laboral.....	66
4.13. Relación entre el Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral.....	68
4.14. Análisis multivariado exploratorio.....	70
4.15. Resumen del capítulo .....	73
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>79</b>
5.1 Conclusiones .....	79
5.2 Recomendaciones .....	83
5.2.1 Recomendaciones Prácticas .....	83
5.2.2 Recomendaciones Teóricas .....	84
5.3. Contribuciones de la Investigación.....	85

<b>5.3.1 Contribuciones Teóricas.....</b>	<b>85</b>
<b>5.3.2 Contribuciones Prácticas.....</b>	<b>85</b>
<b>5.4. Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....</b>	<b>86</b>
<b>5.5 Plan de Mejora .....</b>	<b>86</b>
<b>5.6. Resumen del Capítulo.....</b>	<b>98</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>112</b>
<b>Apéndice A: Mapa de la Literatura Consultada.....</b>	<b>112</b>
<b>Apéndice B: Formato de Consentimiento Informado para participar en el Estudio de Investigación.....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice C: Cuestionario a ser completado por los teleoperadores.....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice D: Certificado de Traducción .....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice E: Certificado de Retro-traducción.....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndice F: Autorización Institucional para la Ejecución del Estudio.....</b>	<b>139</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Definiciones del Engagement</i> .....	16
Tabla 2. <i>Componentes del Engagement</i> .....	19
Tabla 3. <i>Resultado de la evaluación de la confiabilidad del cuestionario TIS-6 en la muestra tomada para la adaptación cultural (N=31)</i> .....	50
Tabla 4. <i>Resultado de la evaluación de la confiabilidad de los cuestionarios UWES-15, S20/23 y TIS-6 en la muestra piloto</i> .....	51
Tabla 5. <i>Distribución de las variables categóricas evaluadas de la población de estudio</i> .....	52
Tabla 6. <i>Distribución de las variables numéricas evaluadas de la población de estudio</i> .....	54
Tabla 7. <i>Coeficiente de confiabilidad en la población de estudio</i> .....	56
Tabla 8. <i>Resumen estadístico de la variable Work Engagement</i> .....	57
Tabla 9. <i>Resumen estadístico de la variable Satisfacción Laboral</i> .....	57
Tabla 10. <i>Resumen estadístico de la variable Intención de Rotación Laboral</i> .....	59
Tabla 11. <i>Distribución de la variable Intención de Rotación Laboral como dicotomizada</i> .....	59
Tabla 12. <i>Análisis bivariado entre las variables demográficas respecto a la variable Work Engagement (Parte 1)</i> .....	60
Tabla 13. <i>Análisis bivariado entre las variables demográficas categóricas respecto a la variable Work Engagement (Parte 2)</i> .....	61
Tabla 14. <i>Análisis bivariado entre las variables demográficas respecto a la variable Satisfacción Laboral (Parte 1)</i> .....	62
Tabla 15. <i>Análisis bivariado entre las variables demográficas categóricas respecto a la variable Satisfacción Laboral (Parte 2)</i> .....	63
Tabla 16. <i>Análisis bivariado entre las variables demográficas respecto a la variable Intención de Rotación Laboral</i> .....	64

Tabla 17. <i>Análisis bivariado entre las variables demográficas categóricas respecto a la variable Intención de Rotación Laboral (Parte 2)</i> .....	65
Tabla 18. <i>Resumen estadístico de la variable Intención de Rotación Laboral Categorizada respecto a la variable Work Engagement</i> .....	67
Tabla 19. <i>Resumen estadístico de la variable Intención de Rotación Laboral Categorizada respecto a la variable Work Engagement</i> .....	69
Tabla 20. <i>Resultados del análisis multivariado, regresión de Poisson</i> .....	71
Tabla 21. <i>Resultados del análisis multivariado, regresión Logística</i> .....	72
Tabla 22. <i>Resumen de los objetivos y resultados del estudio</i> .....	77
Tabla 23. <i>Plan de mejora en el Work Engagement</i> .....	89
Tabla 24. <i>Plan de mejora en el Satisfacción Laboral</i> .....	92
Tabla 25. <i>Análisis de Ahorros asociados a la reducción de Rotación de Personal</i> .....	97
Tabla 26. <i>Análisis de Ahorro por Reducción de Índice de Rotación</i> .....	97

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Mapa de la literatura</i> .....	15
Figura 2. <i>El modelo de turno afectivo del Work Engagement</i> .....	21
Figura 3. <i>El modelo de recursos de demanda laboral</i> .....	23
Figura 4. <i>Distribución de la variable Sexo</i> .....	53
Figura 5. <i>Distribución de la variable Horario Laboral</i> .....	53
Figura 6. <i>Distribución de la variable Carga Familiar</i> .....	53
Figura 7. <i>Distribución de la variable Nivel de Estudios</i> .....	53
Figura 8. <i>Distribución de la variable Antigüedad en el trabajo</i> .....	53
Figura 9. <i>Distribución de la variable Primer empleo</i> .....	53
Figura 10. <i>Histograma de la variable Edad</i> .....	54
Figura 11. <i>Gráfico de cajas para la variable Edad</i> .....	54
Figura 12. <i>Histograma de la variable Work Engagement</i> .....	55
Figura 13. <i>Gráfico de cajas para la variable Work Engagement</i> .....	55
Figura 14. <i>Histograma de la variable Intención de Rotación Laboral</i> .....	55
Figura 15. <i>Gráfico de cajas para la variable Intención de Rotación Laboral</i> .....	55
Figura 16. <i>Histograma de la variable Intención de Rotación Laboral</i> .....	55
Figura 17. <i>Gráfico de cajas para la variable Intención de Rotación Laboral</i> .....	55
Figura 18. <i>Gráfico de dispersión para las variables Work Engagement versus Satisfacción Laboral</i> .....	66
Figura 19. <i>Gráfico de dispersión para las variables Work Engagement versus Intención de Rotación Laboral</i> .....	67
Figura 20. <i>Gráfico de cajas para las variables Work Engagement e Intención de Rotación Laboral, en el análisis bivariado</i> .....	68

Figura 21. *Gráfico de dispersión para las variables Satisfacción Laboral versus Intención de Rotación Laboral* .....69

Figura 22. *Gráfico de cajas para las variables Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral, en el análisis bivariado* .....70



## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

A lo largo del tiempo, se han desarrollado una serie de investigaciones a fin de analizar las diversas variables que se vinculan directamente con la intención de rotación. Por un lado, James G March y Herbert A Simon indicaron que la decisión de un trabajador de desvincularse de una empresa se basa en la percepción de satisfacción laboral que el individuo experimenta en su trabajo, así como la percepción referida al número de alternativas pre-existentes de nuevas oportunidades en el entorno externo (March & Simon, 1958). De la misma forma Mobley y colaboradores ejecutaron un modelo heurístico a fin de analizar la intención de rotación evidenciando coeficientes significativos entre la satisfacción laboral y la intención de rotación (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978). Asimismo, en 1993, Jaros y colaboradores propusieron como complemento del modelo heurístico anterior que la disminución del nivel de *Work Engagement* o compromiso del personal afectaba la predisposición del personal de permanecer en la empresa indicando que la correlación entre ambas variables se daba de manera directa (Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993). Una visión más amplia fue la propuesta por un grupo de autores (Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel, & Hill, 1999) quienes replicaron el modelo en el cual el abandono organizacional era un proceso mayor donde la satisfacción laboral era un aspecto irrelevante ya que estaba compuesto de un mayor conjunto de decisiones tales como un shock negativo inicial de valoración del trabajo, el cual gatillaba un comportamiento de abandono en el trabajador, facilitando la evaluación de alternativas externas el cual aceleraba la probabilidad de intención de rotación dependiendo del mercado laboral. Es importante entender que la intención de rotación debe de verse como el proceso voluntario de la persona o empleado de desvincularse de la empresa hacia otra organización externa mediante el uso de su capacidad de decisión y libre determinación (Velando Rodríguez, 2004).

Para toda organización es sumamente importante poder mantener el bienestar de sus empleados y gestionar adecuadamente la intención de rotación, ya que involucra no solo mantener los niveles de productividad tanto cuantitativos como cualitativos, sino también el impacto en los costos para la selección, re-integración y capacitación de las nuevas personas que se integran a la empresa producto de una renuncia (Robinson & Morley, 2006). En el 2007, un reporte a nivel global realizado a los *Call-center* mostraron como hallazgos una tasa de rotación del 20% por año, siendo la tasa de rotación media de 25% en países liberales y 23% en países industrializados. De la misma forma, en dicho estudio solo un tercio de la fuerza laboral tuvo menos de un año de permanencia en el trabajo, representando un 16% de las ganancias brutas para las empresas el costo de reemplazar a nuevos agentes teleoperadores (Holman, Batt, & Holtgrewe, 2007). Solo en el contexto Peruano la cantidad de trabajadores para el año 2015 en el sector de *Call-center* en el país fue de 35,540 empleados; la mayoría de los ellos tenían estudios superiores incompletos, el 63% de empresas contaban con más de 500 empleados y la ubicación de los centros laborales se distribuían 75% en Lima, 13% en Arequipa y 12% restante en Tacna (Apecco, 2015). En enero 2016, la tasa de rotación laboral registrada en las empresas privadas del Perú fue de 3%, siendo la rama de servicios la actividad económica con el mayor índice de rotación representando un total de 55,273 movimientos correspondientes al ingreso y retiro de trabajadores, siendo la sub-rama de servicios prestados a empresas la que impactó directamente en este indicador (4.1%) donde destacaron la contratación y despido de teleoperadores en *Call-center* para la gestión de cobranza y telemarketing (MININTER, 2016).

Ante ello, la gestión del recurso humano no solo se enfoca en la incorporación de profesionales idóneos en los puestos de trabajo que este sector exige, sino también se orienta a la retención y gestión de dicha fuerza laboral la cual es considerada como parte de los

activos primordiales en toda organización (Gadow, 2019). En la actualidad, la incertidumbre y volatilidad económica, así como los cambios en el entorno laboral generan una serie de retos dentro de las organizaciones en los aspectos de retención laboral, la generación de *Work Engagement* o compromiso laboral y la mejora en las iniciativas laborales de parte del área de gestión de recursos humanos (Santhanam & Srinivas, 2020). Por tanto, en empresas de este sector, cada vez le dan mayor importancia, a indicadores de Satisfacción laboral, *Work Engagement* y otras variables que generen un mayor bienestar en los empleados.

Dichas variables han sido estudiadas a lo largo del tiempo por diversos científicos quienes han podido formular diferentes conceptos para cada uno de estos fenómenos, sin embargo, a la fecha no se ha podido obtener una definición única la cual pueda aplicarse a todas las organizaciones. Asimismo, no se encontraron muchos estudios de investigación aplicados a empresas *Call-center* peruanas que permitan demostrar la existencia de una relación entre estos tres fenómenos. De esta manera, la presente investigación busca analizar cómo se relacionan el *Work Engagement* y la satisfacción laboral, como variables independientes, con la intención de rotación laboral en los teleoperadores de una empresa de *Call-center*.

## **1.2. Problema de Investigación**

De acuerdo con un reporte de una consultora (McKinsey, 2018), las empresas que puedan mantener a sus agentes de servicios en la posición de manera prolongada, no únicamente reduce los costos operativos sino que también puede mejorar la satisfacción del cliente. Las empresas de *Call-center* en el Perú presentan una alta tasa de rotación de personal de teleoperadores como se ha mostrado en otros estudios (Micheli Thirión, 2007) debido al nivel educativo y las bajas remuneraciones que tienen los teleoperadores.

Un estudio de *Gallup Organization*, propuso que realizar una mejora en el *Work Engagement* de un trabajador de una empresa de *Call-center* de 5 al 10% puede conllevar a

una mejoría productiva anual de 1,227 a 2,454 llamadas por agente (Brewer & Sandford, 2007), lo cual se traduciría en un incremento productivo de la operaciones y mejores ingresos. Otro estudio realizado en empresas de este rubro (de Ruyter, Wetzels, & Feinberg, 2001), que el incremento de la autonomía laboral conlleva a una mayor satisfacción laboral lo cual a su vez conlleva a un mejor desempeño y a una reducción de la intención de rotación.

Al momento de plantear el presente proyecto, se cuentan con un poco número de investigaciones recientes que asocien la Intención de Rotación Laboral (como variable dependiente o de desenlace) con la Satisfacción Laboral y el *Work Engagement* (como variables independientes) dentro de las empresas de *Call-center* en el Perú, y así que nos permitan establecer medidas para disminuir las altas tasas de rotación de personal. Considerado adicionalmente, el contexto social y de grave impacto tanto en la salud pública como en la economía, debido a la Pandemia del COVID-19, causada por el virus SARS-CoV-2.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

El propósito u objetivo principal de la presente investigación es:

- Determinar la correlación entre el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral con la Intención de Rotación Laboral en los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center*, dentro del contexto de la Pandemia causada por el COVID-19.

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

- Identificar el nivel del *Work Engagement* de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center*.
- Identificar el nivel de la Satisfacción Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center*.

- Identificar el nivel de la Intención de Rotación Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center*.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

Las empresas del rubro de *Call-Center* se caracterizan por tener altas tasas de rotación de personal, debido a los bajos costos laborales que imperan en el rubro y al estrés que conlleva el trabajo (Micheli Thiri3n, 2007). Estas empresas buscan una mejora continua en la eficiencia operativa con el objetivo de reducir costos propios, pudi3ndose considerar el costo del personal el m3s importante dentro de su estructura de costos (Mahesh & Kasturi, 2006). A pesar de ello, este tipo de organizaciones invierten recursos para mejorar el grado de Satisfacci3n laboral y *Work Engagement* en sus colaboradores a trav3s de capacitaciones, infraestructura, actividades internas, entre otros. No obstante, varias de estas organizaciones siguen presentando elevadas tasas de rotaci3n de personal, por tanto, un mayor costo laboral. Los resultados de la presente investigaci3n permitir3n determinar la asociaci3n entre las variables de Satisfacci3n Laboral y el *Work Engagement*, con el fen3meno de Intenci3n de Rotaci3n Laboral dentro de un *Call-Center* en la ciudad de Lima Metropolitana. Adem3s, con los resultados que se obtengan permitir3n sentar las bases de estrategias laborales que permitan retener en un mayor porcentaje a los teleoperadores de los *Call-Center* a nivel de Lima Metropolitana.

Cabe resaltar que los resultados obtenidos tambi3n tendr3n un impacto social dado que las organizaciones del rubro podr3an tener acceso a estos datos y podr3an aplicar las estrategias que se sugieran, as3 como las herramientas utilizadas en el estudio para implementar o mejorar sus estrategias de retenci3n de personal. Asimismo, el presente estudio permitir3 generar hip3tesis que podr3an ser la base de otros estudio observacionales o experimentales, que ayuden a mejorar la tasa de retenci3n de personal no s3lo en los *Call-Center*, sino tambi3n en otras empresas con caracter3sticas similares. En el pa3s, hay pocos

estudios previos sobre Satisfacción laboral, *Work Engagement*, y la Intención de Rotación Laboral en el rubro de *Call-Center* de Lima Metropolitana, lo cual añade mayor importancia a la presente investigación. Finalmente, los resultados obtenidos, serán dentro un contexto novedoso debido a la Pandemia causada por el COVID-19, por lo cual los hallazgos podrán ser considerados como originales y podrán sentar las bases para estudios observacionales analíticos y/o experimentales posteriores.

### **1.5. Marco conceptual**

Luego de la revisión exhaustiva de la literatura científica disponible sobre la relación entre el *Work Engagement*, la satisfacción laboral y la intención de rotación se estableció el siguiente marco conceptual, sobre el cual se sustenta la presente investigación. Este Marco conceptual señala que el *Work Engagement* se correlaciona de manera negativa con la intención de rotación laboral (L. B. Oliveira & Rocha, 2017), de la misma manera que lo haría la satisfacción laboral con la Intención de rotación laboral (Merino Núñez & Díaz Jave, 2008); mientras que el *Work Engagement* se correlacionaría de manera positiva con la satisfacción laboral. Para ello, el estudio será basado en los marcos teóricos propuestos por Meliá, et al (1989) para la satisfacción laboral; UWES adaptada por Flores (2015) para el *Work Engagement*, y Gonzalez-Roma (1992) y Mobley (1978) para Intención de Rotación Laboral. De esta manera, se determinan las tres variables de análisis para la presente investigación: *Work Engagement*, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral.

### **1.6. Preguntas de la Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación y en línea con los objetivos del estudio se han formulado la siguiente pregunta principal de investigación:

- ¿Cuál será la correlación entre el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral con la Intención de Rotación Laboral en los miembros del equipo de Teleoperadores

de una empresa de *Call-center* de Lima Metropolitana, dentro del contexto social causado por la Pandemia del COVID-19?

- ¿Cuál es el nivel del *Work Engagement* de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de la Satisfacción Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de la Intención de Rotación Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana?

### 1.7. Definición de Términos del Estudio (Operacionalización de variables)

Dentro del presente proyecto de investigación, se usarán los conceptos explicados a continuación:

- a) Rotación Laboral: Se considerará al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales (Rodríguez, López, Forero, & Gómez, 2013).
- b) Intención de Rotación Laboral: La intención de rotación laboral es el deseo del empleado de renunciar al trabajo y en un corto plazo buscar un nuevo empleo (Alam, 2010). Esta variable será medida con el Cuestionario de *Turnover Intention Scale* de 6 preguntas (TIS-6) (Bothma & Roodt, 2013).
- c) *Work Engagement*: Se considerará al estado mental positivo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción de la persona en la ejecución de sus actividades diarias laborales (Schaufeli, 2017). Esta variable será medida con la escala de UWES adaptada a nuestro medio (Flores Jiménez, Fernández Arata, Juárez García, Merino Soto, & Guimet Castro, 2015). Se revisó la traducción del término al español y se tienen las siguientes consideraciones:

- i. Lupano Perugini y col. en su estudio de Validación de una Escala sobre *Work Engagement* en donde analizaron la Escala UWES en la población argentina, indicaron que la mayor parte de los investigadores consideran al término *Work Engagement* como un constructo multidimensional, el cual puede confundirse con otros constructos relacionados tales como compromiso organizacional, identificación con el trabajo, satisfacción laboral, entre otros. Asimismo, sostienen en su análisis literario que las dimensiones que involucra el término *Work Engagement* se centran en la energía o vigor, absorción y dedicación siendo el mismo una variable individual y no organizacional caracterizado por un componente emocional y cognitivo (Lupano Perugini, de la Iglesia, Castro Solano, & Fernández Liporace, 2017).
- ii. Bakker & Albrecht mencionan que el análisis literario del *Work Engagement* tiene diferentes formas de análisis debido a que es un fenómeno fluctuante en la persona. Ellos mencionaron al término *Daily Work Engagement* el cual se encuentra vinculado a las variables *Daily Job* y *Personal Resources*. Por otro lado, mencionaron un distanciamiento del término con terminologías propias de la gestión de recursos humanos tales como selección de personal, gestión de mejora continua, entrenamiento, entre otros. De la misma forma, hacen un vínculo de la variable con terminologías asociadas al liderazgo haciendo una distinción del *Work Engagement* con los conceptos de cultura organizacional, estilos de liderazgo, entre otros (Bakker & Albrecht, 2018)
- iii. El Manual y Escala UWES traducido al español en su primera versión publicada en noviembre 2003 definieron al término “*Work Engagement*”

como el “*Engagement* en el Trabajo”, evitando su traducción literal utilizando los términos como compromiso laboral, compromiso organizacional, entre otros. Asimismo, en dicho manual se define al *Work Engagement* como el estado mental de la persona a lo largo de su trabajo, efectuando una distinción del término burnout, y categorizando la variable en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli & Bakker, 2004b)

- iv. Flores, y col. en su publicación Entusiasmo por el Trabajo (*Engagement*) Un Estudio de Validez en Profesionales de la Docencia en Lima, Perú; definieron el *Work Engagement* con la terminología al castellano denominado “entusiasmo en el trabajo”; asimismo, vincularon dicho término al constructo tridimensional asociado a las dimensiones de vigor, dedicación y absorción. Sin embargo, la publicación no hace mención a una traducción certificada del término *Work Engagement* del inglés al español, indicando que la traducción es una aproximación cercana en la concepción al castellano (Flores Jiménez et al., 2015).
- v. Oramas, y col. en su publicación asociada al *Work Engagement* en trabajadores cubanos hacen mención que el término *Engagement* o *Engaged* en su traducción literal puede referirse al compromiso, vinculación o enganche; sin embargo, tiene una connotación diferente cuando se trata de validar la traducción de la variable *Work Engagement* ya que este constructo es multidimensional y al no existir un acuerdo en su traducción literal prefirieron utilizar la terminología en inglés original en su publicación (Oramas, Marrero, Cepero, del Castillo, & Vergara, 2014).

- vi. Finalmente, Gómez, Labarthe, Ferreira & Chiminelly (2019) en su estudio de la evaluación de *Work Engagement* en los trabajadores de salud de Uruguay, utilizaron el cuestionario UWES traducido al español donde se asocia el término traducido *Engagement Laboral*. Sin embargo, los autores del estudio evaluaron que no se tenía un término en español que transmita el significado total de la variable *Work Engagement* tomando la decisión de mantener la terminología en inglés (Gómez Garbero, Labarthe, Ferreira-Umpiérrez, & Chiminelli-Tomás, 2019).

Por lo expuesto, en el presente estudio se mantendrá la terminología del inglés *Work Engagement*, ya que dicho término implica en su conceptualización diversas dimensiones. Con la finalidad de no redundar en errores o simplificaciones en el estudio se prefiere utilizar el término en inglés original.

- d) Satisfacción Laboral: Será considerada la intervención de aspectos emocionales y cognitivos, a través de los cuales la persona analiza su situación en el trabajo (Brief, 1998). Esta variable será medida con la escala de S20/S23 adaptada a nuestro medio (Meliá & Peiro, 1989b).
- e) *Call-Center*: Son entornos laborales en los cuales los teleoperadores (fuerza de operadores) interaccionan con los clientes por vía telefónica o por otros medios de comunicación computarizados basados en tecnologías, e.g. videoconferencias, videollamadas (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003). Para fines del presente estudio, se considerarán como equivalente el significado de *Contact-Center* y *Call-Center*.
- f) Teleoperadores: Serán considerados aquellos operarios o la fuerza de operadores del *Call-Center*, a cargo de cumplir con los objetivos operativos del negocio.

## 1.8. Limitaciones

El presente proyecto de investigación tiene por limitaciones:

- a) Se trabajó únicamente con una empresa de *Call-Center* en Lima Metropolitana, lo cual no significa una muestra representativa de los *Call-Center* a nivel de la región y a nivel nacional, por lo cual los resultados no serían extrapolables a nivel poblacional.
- b) Se tuvo como limitante la negativa de participación de algunos trabajadores quienes no brindaron su autorización para participar del estudio, pese a que se le explicó los detalles respecto a la confidencialidad de la información.
- c) La subjetividad de las respuestas se encuentra expuesta a que todos los trabajadores del centro laboral puedan completar la encuesta de manera consciente. Por lo mismo, se buscó mitigar el riesgo al mantener la confidencialidad de cada participante con su empleador y con la publicación de los resultados indicando el nombre e identificación de los teleoperadores.
- d) La ejecución del estudio, así como la comunicación y contacto con los teleoperadores se realizó utilizando medios virtuales, debido al contexto de la pandemia COVID-19.
- e) Las variables de interés tales como el *Work Engagement*, satisfacción laboral e intención de rotación pudieron verse afectadas debido al contexto de la pandemia COVID-19.
- f) Las fuentes de información relacionadas a estudios de Intención de Rotación, *Work Engagement* y Satisfacción laboral específicamente realizados en *Call-Center* fue limitada.

## 1.9. Delimitaciones

Entre las delimitaciones de la investigación se encuentran:

- a) Dentro de las variables independientes que podrían influir sobre la variable dependiente no se está considerando el clima laboral, *burn-out*.
- b) La muestra contemplará únicamente a teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana.
- c) El análisis y los resultados de este análisis de la muestra seleccionada sólo podrían extrapolarse a la población de teleoperadores de la empresa a la cual se les aplicaron las herramientas de recolección de información.
- d) Al ser un estudio observacional analítico de tipo transversal, nos permitiría generar hipótesis y no mostrar asociación entre variables.
- e) Respecto al marco teórico, se delimita el análisis literario a los conceptos referidos a intención de rotación, *Work Engagement* y satisfacción laboral.

#### **1.10. Resumen del capítulo**

El presente capítulo detalla la necesidad actual que tienen las organizaciones en el entorno volátil actual en poder comprender el fenómeno de la intención de rotación con la finalidad de reducir el impacto en costos referidos a la selección, alineamiento, capacitación y aprendizaje que todo personal nuevo requiere, siendo el rubro de *Call-centers* uno de los negocios con alta tasa de rotación a nivel global. De la misma forma, el Perú no está exento de este escenario donde dicho rubro destaca por la alta tasa de índice de rotación de personal a comparación con otras ramas de negocio. Asimismo, se plantea una serie de antecedentes donde se destaca que la intención de rotación ha sido estudiada a lo largo del tiempo en la cual se han formulado una serie de teorías donde se les ha vinculado a las variables de *Work Engagement* y satisfacción laboral las cuales buscan entender el comportamiento de dicho indicador; sin embargo, al día de hoy no se ha podido obtener una definición única que aplique a todas las organizaciones, así como no se han encontrado muchos estudios de investigación aplicados al rubro de *Call-centers* en el Perú donde se analicen estas variables.

El propósito de la investigación es la de analizar la forma en la cual las variables de satisfacción laboral, el *Work Engagement* y la intención de rotación se correlacionan; planteando inicialmente como hipótesis previa que la Satisfacción Laboral se relacionaría positivamente con el *Work Engagement*, y ambas se relacionarían de manera negativa con la Intención de Rotación Laboral.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

El presente capítulo buscará ahondar en la literatura referida a las variables de *Work Engagement*, satisfacción laboral e intención de rotación laboral. Para ello, se basó el análisis literario en revistas, tesis, artículos y libros publicados tomando en consideración investigaciones generales previas. La información se ha organizado de la siguiente forma: (a) Mapa de la revisión literatura, (b) *Work Engagement*, definiciones, modelos, teorías, beneficios y escala de medición, (c) Satisfacción laboral, definiciones, modelos, teorías y escala de medición, (d) Intención de rotación, definición, modelos y escala de medición. De la misma forma, al final del presente capítulo se presentará un resumen de la información literaria documentada.

### 2.1. Mapa de la Revisión Literaria

Para el desarrollo del análisis correspondiente a la presente investigación, se procedió a revisar inicialmente la literatura asociada a las variables independientes las cuales son el *Work Engagement* y la Satisfacción laboral; pasando luego al desarrollo del análisis literario de la intención de rotación. A fin de poder establecer un orden en el análisis literario se conforma como estructura de análisis la definición general de la variable, modelos y teorías relacionadas, finalizando con la escala de medición considerada. Se presenta el mapa literario donde se identifican los puntos tratados en el presente capítulo (ver Figura 1).

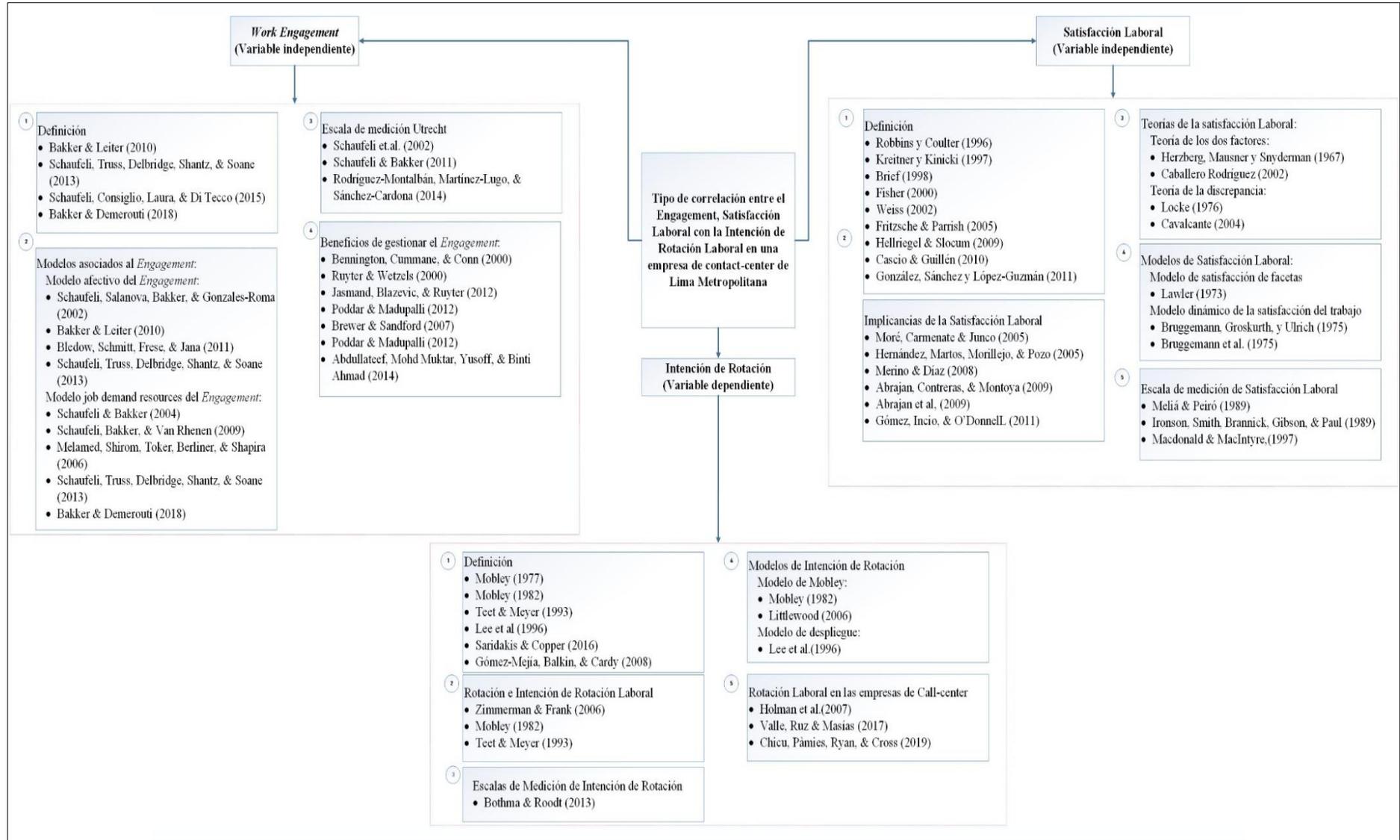


Figura 1. Mapa de la literatura

## 2.2. *Work Engagement*

### 2.2.1. Definición

A lo largo del tiempo, el término *Engagement* no ha tenido un consenso en su significado ya que ha sido objeto de investigación y relacionado a una serie de dimensiones que van desde un enfoque psicológico, emocional, organizacional, experiencia subjetiva, laboral, entre otros (Bakker & Leiter, 2010). La falta de consenso en una definición única es debido a la rápida evolución de los enfoques académicos los cuales lejos de esclarecer la definición de *Engagement*, generan confusión entre ellos al estar en desacuerdo unos con otros (Schaufeli, Truss, Delbridge, Shantz, & Soane, 2013). Por otro lado, no se tiene entendimiento claro acerca de cuándo se usó por primera vez el término *Engagement*, sin embargo, se le atribuye a Gallup Organization el acuñar dicho término en los años noventa a través de su libro *First, break all the rules* (Schaufeli et al., 2013). El enfoque académico del *Engagement* ha cobrado relevancia en las investigaciones por parte de los diversos profesionales a lo largo de los años, ya que es una necesidad para las empresas mantener a su fuerza laboral inspirada y comprometida siendo este un factor relevante en la gestión organizacional contemporánea (Consiglio, Borgogni, Di Tecco, & Schaufeli, 2016). Asimismo, la gestión de *Engagement* permite ser predictor de múltiples problemáticas tales como el stress laboral, ambiente laboral, rendimiento y bienestar de los empleados. Ante ello, se realiza una breve recopilación de las principales definiciones del *Engagement* que será considerado para la presente investigación:

Tabla 1.

#### *Definiciones del Engagement*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definición de <i>Engagement</i></b>
Kahn (1990)	Kahn (1990), definió al <i>engagement</i> en términos de cómo las personas se desempeñan y se encargan de sus roles laborales las cuales se

Autor(es)	Definición de <i>Engagement</i>
	expresan de manera física, cognitiva, emocional y mental durante la ejecución de sus responsabilidades. Bajo esta linealidad, dichos comportamientos se encuentran regulados por derechos, obligaciones, expectativas, creencias y normas específicas las cuales pueden extenderse a más de un rol de trabajo (Kahn, 1990)
Maslach & Leiter (1997)	Maslach y Leiter (1997), reformularon los términos <i>engagement</i> y <i>burnout</i> haciendo una diferenciación en ambos conceptos, indicando que el <i>engagement</i> se caracteriza por la energía, involucramiento y eficacia; lo cual es opuesto a las dimensiones del burnout caracterizadas por el agotamiento, cinismo y falta de eficacia las cuales son una consecuencia del desgaste de <i>engagement</i> (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)
Saks (2006)	Saks (2006), definió al <i>engagement</i> laboral como resultado de la construcción de componentes cognitivos, emocionales y comportamentales asociados al desempeño de roles individuales. En el enfoque multidimensional de Saks se ejecutó una distinción entre el <i>job engagement</i> asociado al rol de la persona en el trabajo y el <i>organizational engagement</i> referido al rol del trabajador en la organización (Saks, 2006).
Van den Broeck et al. (2008)	Van den Broeck <i>et al.</i> (2008), formularon que el <i>engagement</i> es una consecuencia de la satisfacción de necesidades psicológicas de autonomía, pertenencia y competencia. Las satisfacciones de estas necesidades son esenciales para que un individuo se encuentre en el

Autor(es)	Definición de <i>Engagement</i>
	estado <i>engaged</i> las cuales no solo se producen en el ambiente laboral sino en otros ámbitos de la vida (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008).
Bakker & Leiter (2010)	Bakker y Leiter (2010), definieron al <i>engagement</i> como un concepto emocional relacionado al grado de compromiso del trabajador el cual se ve reflejado como la energía que el empleado aplica en la ejecución de sus labores; los empleados comprometidos no solo tienen la capacidad de ser enérgicos, sino que aplican con entusiasmo dicha energía a su trabajo en la resolución de problemas y el desarrollo de ideas innovadoras (Bakker & Leiter, 2010).
Schaufeli et al. (2002)	Schaufeli <i>et al.</i> (2002), conceptualizó al <i>engagement</i> como un estado mental positivo la cual se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción de la persona en la ejecución de sus actividades diarias que pueden o no coincidir con la definición del trabajo. En su investigación definieron al vigor como los altos niveles de energía y capacidad de recuperación mental mientras se trabaja y se enfrenta una dificultad; asimismo, la dedicación se asoció con el grado de involucramiento en el trabajo el cual se destaca por experimentar un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío, y finalmente la absorción en el trabajo se relacionó con el grado de concentración que experimenta el trabajador al momento de ejecutar sus responsabilidades por lo cual siente que el tiempo pasa rápidamente y tiene dificultades para separarse de su actividad laboral (Schaufeli,

**Autor(es)****Definición de *Engagement***

Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Dicho constructo es reconfirmado por Schaufeli en el año 2017 manteniendo la misma conceptualización del *engagement* en sus subsiguientes investigaciones (Schaufeli, 2017).

*Nota.* Adaptado de Kahn, 1990, Maslach y Leiter, 1997, Saks, 2006, Van den Broeck et al., 2008, Schaufeli et al., 2002, Bakker y Leiter, 2010.

Para la presente investigación, se considerará la definición brindada por Schaufeli en el año 2002 el cual fue revalidado por el mismo investigador en el año 2017, siendo en la actualidad una de las definiciones más conocidas y aceptadas en los enfoques académicos actuales el cual se caracteriza por analizar, medir y gestionar los tres componentes clave que se derivan del constructo principal del *Engagement* (Schaufeli, 2017) los cuales son:

Tabla 2.

*Componentes del Engagement*

<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de energía</li> <li>• Resiliencia mental en el trabajo</li> <li>• Voluntad de esforzarse en el trabajo.</li> <li>• Persistencia y perseverancia ante las dificultades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuertemente comprometido con el trabajo.</li> <li>• Sentimiento de significancia, entusiasmo, inspiración y orgullo.</li> <li>• Identificación con los objetivos y retos propios del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración, enfoque al logro del objetivo laboral.</li> <li>• Sensación de que el tiempo transcurre de manera rápida mientras se ocupa del logro de los objetivos laborales.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", por Schaufeli et al., 2002, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

## 2.2.2. Modelos y teorías del *Engagement*

### 2.2.2.1. Modelo Afectivo del *Work Engagement*

Schaufeli et al. (2002), definieron al *Engagement* como un estado emocional positivo, el cual se encuentra caracterizado por el grado de vigor, dedicación y absorción de la persona al momento de ejecutar sus labores. Dicho estado emocional tiene como característica principal la de ser dinámica en la persona y transversal a todos los miembros del equipo de trabajo, la cual varía de manera positiva o negativa a lo largo de la jornada laboral afectado directamente por los distintos eventos que ocurren dentro del entorno laboral y clima organizacional (Bakker & Leiter, 2010). Bajo esta premisa, el *Work Engagement* ha evolucionado como un constructo en el entorno de la psicología organizacional e industrial, la cual trata de explicar el comportamiento dinámico del *Engagement* influenciado por los distintos eventos afectivos positivos o negativos en el entorno laboral. El modelo afectivo del *Work Engagement* se basa en este dinamismo emocional en donde el afecto positivo como el negativo poseen una función importante en el resultado del grado de *Work Engagement* que expresa la persona (Bledow, Schmitt, Frese, & Kühnel, 2011). Dicho modelo propone el surgimiento de un mayor nivel de *Work Engagement* derivado de un mayor potencial motivador, cuando se produce un cambio del afecto negativo hacia el positivo (Schaufeli et al., 2013).

Dicho cambio afectivo, estará correlacionado por el grado o nivel de afecto negativo que se experimentó en la primera vez y el mayor nivel de afecto positivo que se experimentará posteriormente, asimismo, este cambio afectivo ocurre en diferentes intervalos de tiempo en el rango de milisegundos, horas, días o periodos más largos (Bledow et al., 2011). El afecto negativo tiene un potencial motivador, el cual es liberado al establecer medidas de mejora produciendo un alza del efecto positivo, esta interacción dinámica de

afecto positivo y negativo tiene como resultado el nivel de *Work Engagement* y explica su naturaleza emocional dinámica en la persona (Schaufeli et al., 2013).



Figura 2. El modelo de turno afectivo del *Work Engagement*.

Adaptado de "The affective shift model of work engagement", por Bledow et al., 2011, *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246-1257. Copyright 2011 por la American Psychological Association.

#### 2.2.2.2. Modelo *Job Demand Resources* (JDR)

En toda clase de trabajo se puede distinguir dos tipos diferentes de factores que influyen en el agotamiento o *burnout* de la persona en el ambiente laboral. El primer factor son los recursos laborales, los cuales se encuentran referidos a los aspectos físicos, sociales u organizacionales que son valorados positivamente en el trabajo fomentando el crecimiento y desarrollo del personal, aumentando el *Engagement* y disminuyendo el *burnout* a través de un proceso motivacional (Schaufeli & Bakker, 2004a). Respecto al segundo factor, las demandas laborales son conceptualizadas como aquellos estímulos de tipo físico, psicológico, social u organizativo que requieren de una atención y respuesta dentro del trabajo. Un exceso en las demandas laborales se convierte en un factor de stress laboral lo cual desencadena respuestas negativas impactando directamente en un bajo *Engagement* y alto *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004a). Tomando en consideración lo anteriormente mencionado se define al *Job Demands - Resources* (JD-R) como un modelo heurístico que especifica como el agotamiento laboral (*burnout*) y el *Work engagement* son producidos por los dos factores condicionales de la organización y el trabajo, las cuales son los recursos labores y demandas laborales (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009).

La organización debe mantener un equilibrio adecuado entre estos dos factores, cuando la demanda laboral es alta los empleados deben de ejecutar un esfuerzo adicional para la ejecución de los mismos, y si la recuperación es inadecuada o insuficiente, promueve un desgaste de energía y eventualmente el agotamiento o *burnout*. Dicho agotamiento puede conducir en resultados negativos en el deterioro de la salud del trabajador que se transforman en enfermedades crónicas tales como depresión, enfermedades cardiovasculares, ansiedad, stress, etc. (Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006). Por otro lado, bajo el modelo JD-R los recursos laborales inician un proceso motivacional proporcionando significancia y satisfaciendo las necesidades, amortiguando el impacto de las demandas laborales y energizando a los empleados en términos de vigor, dedicación y absorción (energía, persistencia, enfoque) promoviendo el *Engagement* y desencadenando en resultados positivos tales como el desempeño laboral, reducción de la rotación y mejora del clima laboral (Schaufeli et al., 2013). El modelo JD-R permite reconocer los factores relacionados con el bienestar de las personas, reconociendo aquellas demandas y recursos laborales que impactan negativamente en los trabajadores, asimismo, permite mejorar constantemente los procesos a través de prácticas amigables que permitan brindar un beneficio en el desempeño organización, finalmente, se demuestra que la gestión laboral de los líderes, supervisores y mandos medios pueden influir directamente en el desempeño y el grado de *Engagement* de los empleados (Bakker & Demerouti, 2018).

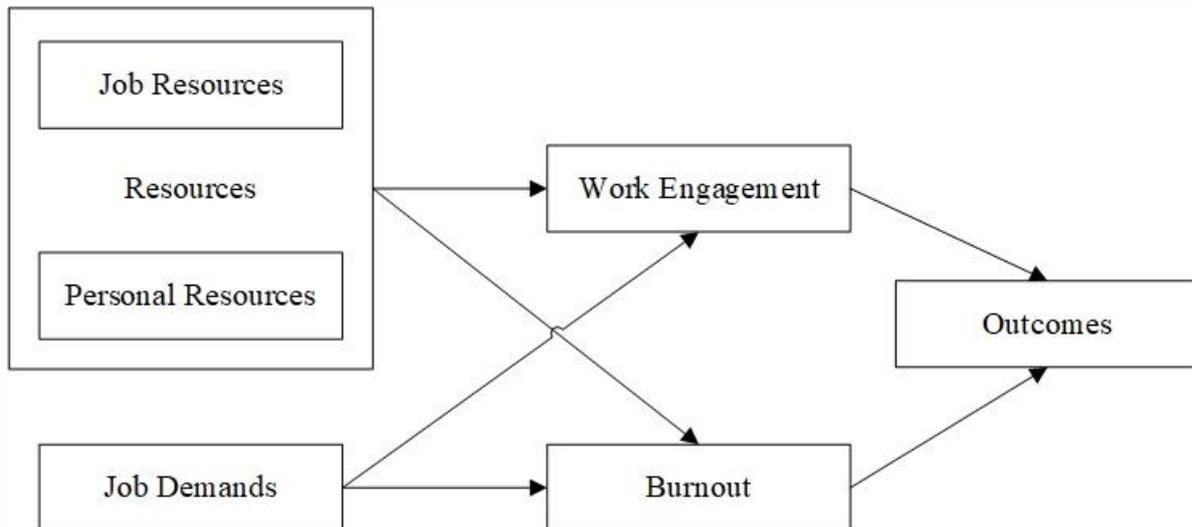


Figura 3. El modelo de recursos de demanda laboral.

Tomado de *Employee Engagement in Theory and Practice*, por Schaufeli, W., Truss, C., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E., 2013, New York, USA: Routledge

### 2.2.3. Beneficios del *Engagement* en la industria de *Call-Center*

La industria de *Call-Center* es un servicio peculiar basado en un encuentro voz a voz en donde el empleado juega un rol fundamental para la organización ya que es el nexo principal entre el cliente y la organización siendo la satisfacción del cliente un indicador directo del nivel de servicio ofrecido y experimentado a través del nivel de atención de los empleados (Bennington, Cummane, & Conn, 2000). Dicha satisfacción del cliente es resultado del encuentro voz a voz el cual depende de una serie de factores donde destaca las habilidades comunicativas, escucha activa, atención, capacidad de respuesta y finalmente la confianza que transmite el trabajador al cliente final; los cuales influyen directamente en la percepción del cliente en el nivel de servicio de la calidad de atención (de Ruyter & Wetzels, 2000).

El clima organizacional de los *Call-Centers* se caracteriza por encontrarse inmerso en un ambiente estresante en donde el empleado requiere tener una actitud y comportamiento ambidiestro atendiendo una gran cantidad de llamadas a lo largo de su jornada laboral (Jasmand, Blazevic, & de Ruyter, 2012), tratando con distintos clientes y sobre todo con un

enfoque de presión administrativa y bajos costos por parte del área de recursos humanos dentro de la organización, como consecuencia de ello, este entorno desafiante provoca en los trabajadores agotamiento, ausentismo y rotación de personal (Poddar & Madupalli, 2012).

Por tal motivo, ejecutar un análisis del nivel de *Engagement* de los empleados de la industria de *Call-Center*, brinda una referencia general de los factores internos que la empresa que impiden la productividad y compromiso del personal. Según un estudio de *Gallup Organization*, realizar una mejora en el nivel de *Engagement* de un trabajador de *Call-Center* de cinco al diez por ciento simboliza en sus estadísticas una mejora productiva anual de 1,227 a 2,454 llamadas por agente lo cual impacta positivamente en los beneficios de la organización (Brewer & Sandford, 2007). Según Poddar y Madupalli (2012), el agotamiento emocional con la que lidia el personal de *Call-Center*, seguido de una baja satisfacción laboral propician una alta tasa de intención de rotación; dicha intención de rotación en el personal de *Call-Center* se encuentra determinado también en gran medida por la insatisfacción laboral y la alta demanda que tiene la organización al perseguir nuevos enfoques organizacionales los cuales conllevan en una sobrecarga emocional y cualitativa en las personas (Abdullateef, Muktar, Yusoff, & Ahmad, 2014).

#### **2.2.4. Utrecht General Engagement Scale (UWES)**

La *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) es un instrumento desarrollado para la evaluación del *Work Engagement*, el cual según lo indicado por Schaufeli et.al. (2002) es definido como un estado afectivo motivacional caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. De manera general, los resultados psicométricos de la escala UWES confirman su validez tomando en consideración su validez factorial, correlación interna entre las tres escalas de medición, estabilidad transcultural adaptada a diversos países, consistencia interna en los valores alfa Cronbach y finalmente la estabilidad de los resultados o puntajes UWES los cuales son relativamente estables en el tiempo (Schaufeli & Bakker, 2011). Dicha escala

es una de las más utilizadas para examinar el *Engagement* siendo la misma traducida a 17 idiomas, en la actualidad, la versión del instrumento ha sido modificada de 24 a 17 ítems a fin de lograr una medición parsimoniosa del *Engagement* (Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo, & Sánchez-Cardona, 2014).

## **2.3. Satisfacción Laboral**

### **2.3.1. Definición**

Inicialmente se definió a la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo en el trabajo, entendiendo actitud como manifestaciones de evaluación acerca de objetos, personas o eventos que reflejen los sentimientos de un individuo frente a estos (Robbins & Coulter, 1996). Otros autores indicaron que la satisfacción laboral es una reacción del empleado que se da a través de sus emociones con relación a varios aspectos del trabajo (Kreitner & Kinicki, 1997). Así también otro autor mencionó que, la satisfacción laboral es la intervención de aspectos emocionales y racionales, mediante estos puntos la persona analiza su situación laboral (Brief, 1998). Además, se indicó que la satisfacción laboral es una reacción afectiva que tiene el empleado, considerando todos los aspectos positivos y negativos del trabajo (Fisher, 2000). Adicionalmente, otro autor definió la satisfacción laboral como juicios evaluativos que tienen los empleados acerca de vivencias afectivas y creencias con relación a su posición en el trabajo (Weiss, 2002). Por tanto, no hay un consenso acerca de que la satisfacción laboral está relacionada solo a temas emocionales o también racionales (Fritzsche & Parrish, 2005).

Una variable importante dentro de las definiciones es la actitud que la persona tiene hacia varios aspectos de su trabajo, una buena actitud está vinculado a una baja rotación en las organizaciones y es información de mucho interés en las personas que dirigen equipos de trabajo (Hellriegel & Slocum, 2009). Entonces, no hay una definición única acerca de satisfacción laboral, debido a que diversos autores prepararon y plantearon nuevos conceptos

a lo largo del tiempo en sus trabajos de investigación (Cascio & Guillén, 2010). Por su parte, otros autores indicaron que la satisfacción laboral es una actitud integral de la persona hacia el trabajo, debido a factores extrínsecos relacionados al entorno del trabajo y los intrínsecos relacionados a las experiencias de las personas en las organizaciones (González Santa Cruz, Sánchez Cañizares, & López-Guzmán, 2011).

### **2.3.2. Implicancias de la satisfacción laboral en las organizaciones**

La satisfacción laboral está compuesta por una secuencia de elementos centrales del trabajo, como la remuneración, el ambiente laboral, la motivación, los estilos de liderazgo, las relaciones entre los colaboradores, el desarrollo profesional y personal (Moré L., Carmentate V., & Junco C., 2005). Hay dos tipos de factores que inciden en el grado de satisfacción laboral: (a) Las variables relacionadas con las relaciones interpersonales, (b) los relacionados con los factores de superación (Hernández Plaza, Martos Méndez, Morillejo, & Pozo Muñoz, 2005). Las organizaciones que descuiden la satisfacción laboral de los empleados resultarán perjudicadas, debido a que habrá mayores conflictos, ausentismo, rotación del personal, mala actitud de los empleados, baja calidad en los servicios de atención al cliente (Merino Núñez & Díaz Jave, 2008).

La satisfacción laboral está relacionada directamente con las vivencias buenas y malas que tiene la persona en una organización, estas experiencias se convierten en la percepción del empleado y finalmente en una parte emocional, todo ello se relaciona en la manera cómo actúa la persona (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009). El nivel de satisfacción laboral es un indicador de mucha importancia para las organizaciones, ya que podrán conocer la percepción que tiene el personal acerca del entorno laboral, la cual impacta en el desempeño de los colaboradores (Abrajan Castro et al., 2009). En conclusión, si los empleados tienen una alta satisfacción laboral podrán mantener a clientes satisfechos, por

tanto, la productividad se incrementará dando como resultado un aumento en los beneficios económicos (Gómez, Incio, & O'Donnell, 2011).

### **2.3.3. Teorías de la satisfacción laboral**

#### **2.3.3.1. Teoría de los dos factores**

Unos primeros autores indicaron que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo son dos elementos totalmente diferentes e independientes en el comportamiento profesional del individuo, los empleados tienen necesidades higiénicas y de motivación (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967). Estos autores también indicaron que las necesidades higiénicas están relacionadas al entorno físico y psíquico del trabajo, si se llegan a satisfacer las necesidades higiénicas el trabajador no estará satisfecho ni insatisfecho, es decir se encontrará en un estado neutro. Además, mencionaron que las necesidades de motivación son inherentes al trabajo como el desarrollo personal, profesional, reconocimiento, cuando se satisfacen las necesidades de motivación el individuo se encontrará en un estado de satisfacción laboral. Esta teoría tuvo muchos cuestionamientos y generó discusiones por los argumentos planteados y por la metodología que se utilizó, investigaciones posteriores ratificaron los resultados y otras plantearon interrogantes acerca de la utilidad de la teoría, sin embargo, a lo largo del tiempo esta teoría sirvió como influencia en investigaciones acerca de la satisfacción laboral (Caballero Rodríguez, 2002).

#### **2.3.3.2. Teoría de la discrepancia**

Locke (1976) indicó que la satisfacción en el trabajo se efectúa cuando hay un equilibrio entre los principios y las necesidades personales, los principios pueden lograrse mediante el cumplimiento de una tarea. Este autor también mencionó que, para un mejor entendimiento del proceso de discrepancia, se deben analizar los siguientes tres elementos (Locke, 1976): (a) la satisfacción con las dimensiones, relacionadas a aspectos emocionales del individuo hacia el trabajo; (b) la descripción de las dimensiones consiste en las

experiencias propias del trabajo; (c) la importancia de las dimensiones se enfoca en la relevancia que tienen las dimensiones del trabajo para la persona. Entonces, las discrepancias surgen de la importancia que los individuos atribuyan a las características del trabajo, así como la coherencia entre el nivel alcanzado y el deseado, entonces, la persona está satisfecha con el resultado obtenido siempre y cuando este se acerque a sus objetivos (Cavalcante, 2004).

### **2.3.4. Modelos de satisfacción laboral**

#### **2.3.4.1 Modelo de la satisfacción de facetas**

Lawler (1973) indicó que la satisfacción se efectúa a través del nivel de divergencia que tiene la persona cuando no coincide lo que cree debe obtener por su trabajo y lo que por último obtiene, en este entorno, se tienen dos procesos distintos: (a) un proceso de comparación intrapersonal, (b) y otro de comparación interpersonal. Entonces, la persona justifica lo que debe obtener como salario comparando los aportes que ha realizado y las tareas propias del puesto de trabajo; así como también el nivel de coincidencia entre los aportes y los beneficios obtenidos por personas que el empleado reconoce como líderes (Lawler, 1973). Por consiguiente, el importe que debería ser recibido se debe a los siguientes puntos: (a) percepción de los aportes personales en el plano laboral, (b) percepción de los aportes y de los beneficios de sus compañeros, (c) propias de las particularidades del empleo percibido. La percepción del importe cobrado se debe: (a) percepción de los beneficios obtenidos por los demás, (b) beneficios recibidos íntegramente por la propia persona (Lawler, 1973).

Entonces, al comparar la percepción del importe que debería ser recibido con el importe cobrado pueden surgir tres escenarios: (a) Si la percepción del importe que debería ser recibido coincide con la percepción del importe cobrado, entonces, el empleado se encontrará satisfecho, (b) Si la percepción del importe que debería ser recibido es mayor con

la percepción del importe cobrado, entonces, el empleado se encontrará insatisfecho, (c) Si la percepción del importe que debería ser recibido es menor con la percepción del importe cobrado, entonces, el empleado se encontrará con un sentimiento de culpa (Lawler, 1973). Por tanto, para verificar si existe o no discrepancia se realiza una comparación intrapersonal y también se efectúa una comparación colectiva con los compañeros de trabajo (Cavalcante, 2004).

#### **2.3.4.2. Modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo**

Bruggemann, Groskurth, y Ulrich (1975) indicaron que la satisfacción en el trabajo se efectúa como consecuencia de la interrelación entre la persona y su trabajo, entonces, la satisfacción será mayor a medida que la persona tenga un mayor poder para influir acerca de su situación en el trabajo. Ellos también mencionaron que este modelo tiene dos conceptos (Bruggemann, Groskurth, & Ulrich, 1975): (a) Valor real de las características del trabajo, el cual se refiere al nivel que se encuentran estas características dentro del entorno laboral; (b) Valor nominal de las características del trabajo, el cual se refiere a los objetivos que la persona desea alcanzar por medio de las características de su trabajo. Asimismo, dichos autores plantearon tres variables que impactan en el modelo: (a) La divergencia entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal de la persona (b) Las variaciones en cuanto al grado de pretensiones del individuo (c) las conductas que manifiestan las personas al momento de afrontar los problemas.

#### **2.3.5. Escalas de medición de satisfacción laboral**

El cuestionario de satisfacción laboral S20/23 permite realizar un análisis beneficioso acerca de la satisfacción laboral, tomando en consideración las limitaciones motivaciones y temporales que de manera recurrente los colaboradores se encuentran expuestos en entornos organizacionales (Meliá & Peiro, 1989b). Este cuestionario muestra un alto grado de confiabilidad y efectividad que permite tener una medida global de satisfacción y presenta

cinco factores: (a) satisfacción con la supervisión, (b) satisfacción con el ambiente físico, (c) satisfacción con las prestaciones recibidas, (d) satisfacción intrínseca del trabajo, (e) satisfacción con la participación (Meliá & Peiro, 1989b). También tenemos otras escalas como la escala de satisfacción del trabajo, para medir la satisfacción no se consideran las adiciones de las diferentes extensiones del trabajo, sino se realiza mediante una escala general, compuesta por 18 ítems que evalúan varias actividades del trabajo en forma general (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989). Por último, tenemos la escala de satisfacción laboral genérica, la cual comprende 10 ítems a ser analizados en comparación de otras escalas que necesitan analizar muchas más variables (Macdonald & MacIntyre, 1997). Además, a pesar de que corresponde a una escala corta se obtienen resultados con un alto grado de fiabilidad porque la escala se enfoca en los sucesos más que en los sucesos mismos. Por tanto, es una herramienta útil y de fácil entendimiento que puede ser aplicado en los trabajos a una extensa lista de empleos (Macdonald & MacIntyre, 1997).

#### **2.4. Rotación de Personal**

En el segmento corporativo en la actualidad, al margen del tipo de la empresa empleadora, el desarrollo de las personas es crucial para que se incremente la productividad, mejorar los niveles de desempeño y alcanzar y mantener ventajas competitivas (Saridakis & Cooper, 2016). Por ello, las personas han ido ganando cada vez más importancia para que las organizaciones consigan buenos resultados organizacionales, es por eso por lo que se han convertido en el factor clave del buen desempeño empresarial, e incluso en algunos casos para garantizar al menos la subsistencia de la organización en contextos económicos poco favorables (Hidayati & Fadilah, 2015). Por lo mencionado en el párrafo anterior, las organizaciones han incrementado sus esfuerzos para atraer a trabajadores talentosos que sean capaces de implementar acciones que las ayuden a obtener éxito en el mercado (Hidayati & Fadilah, 2015). Así mismo, para garantizar buenos resultados de manera sostenible, realizan

estrategias de retención para mantener a sus empleados talentosos clave, cuya participación y compromiso en cada proceso organizacional, determina en gran magnitud, el logro de buenos resultados, sin embargo estas medidas no garantizan que los trabajadores talentosos clave, tomen la decisión de dejar la organización para irse a trabajar en otra, convirtiéndose este hecho, en un problema crítico y persistente, que afecta a todas las organizaciones (Hidayati & Fadilah, 2015). Por lo mencionado, consideramos oportuno y relevante tratar a continuación, el tema de la rotación de personal, un tema de importancia relevante y permanente en las organizaciones.

#### **2.4.1. Definición**

Cuando una persona decide cortar la relación laboral con la organización para la cual está trabajando con la finalidad de trabajar en otra, configura el final de dicha relación entre el trabajador y el empleador, a esta acción se le denomina rotación de personal (Mobley, 1977). Este fenómeno de la rotación laboral viene siendo estudiado desde varios años atrás, por profesionales de diferentes ramas de las ciencias sociales (Mobley, 1982). También se ha definido a la rotación de personal como la paralización definitiva de labores de un trabajador ante la organización que a cambio de sus servicios le brindaba una contraprestación económica (Mobley, 1982). Se considera, además, que la rotación de personal es el último de los pasos en una secuencia de acciones que culmina con la toma de decisión de retirarse definitivamente de la empresa (Mobley, 1982). Así mismo, se considera también que la rotación es el resultado final de un mecanismo de defensa de un trabajador probablemente frustrado, que le permite escapar de una situación indeseada (Teet & Meyer, 1993). Se ha podido evidenciar que algunas situaciones laborales ocasionan insatisfacción en los trabajadores, por consiguiente, provocan que se evalúen otras alternativas laborales en diferentes empresas (Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996). Desde una perspectiva práctica, se considera que la rotación de personal es un proceso a través del cual se da por finalizado la

relación de dependencia laboral que tiene un individuo con su empleador (Saridakis & Cooper, 2016).

Uno de los motivos principales que incrementa la rotación de personal, es la aparición de nuevas alternativas laborales, cuando existe el deseo de abandonar un trabajo frustrante, y se concreta cuando el trabajador formaliza su decisión presentando una carta de renuncia a su empleador, estas acciones se miden utilizando el indicador tasa de rotación, que nos provee de información importante sobre aquello que ha motivado a los ex trabajadores a renunciar voluntariamente a la empresa (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008). Para mitigar el impacto negativo que genera la rotación del personal en los resultados del negocio, los líderes representantes realizan grandes esfuerzos, debido a que, si este indicador no se gestiona estratégicamente, la probabilidad de que la empresa tenga consecuencias económicas negativas es alta, ya que genera altos costos económicos (Gómez-Mejía et al., 2008). El tema se vuelve más complejo, debido a que varios de estos costos son difíciles de estimar, como el costo de reclutar al personal, luego contratarlo, capacitarlo, y la posterior disminución de la productividad y de la calidad en el servicio o en el producto (Gómez-Mejía et al., 2008).

Las causas que originan la rotación de personal son múltiples, no obstante, las organizaciones competitivas, se preocupan por identificarlas, obteniendo la información del personal que decidió renunciar, y de esa manera gestionar acciones más estratégicas para disminuir la rotación del personal clave, retenerlo y evitar que se configure la ruptura laboral (Gómez-Mejía et al., 2008). Por lo tanto, si la tasa de rotación no es adecuadamente gestionada, generará altos costos en pérdidas para las organizaciones en el mediano y largo plazo (Gómez-Mejía et al., 2008). Las organizaciones que se han mantenido competitivas en el mercado concentran esfuerzos en disminuir la tasa de rotación, en especial la voluntaria, identificando las posibles causas que la ocasionan, para minimizar el impacto económico negativo que pueda ocasionar la renuncia del trabajador, enfocando su esfuerzo en acciones

para retener a su personal clave para la sostenibilidad del negocio (Gómez-Mejía et al., 2008).

#### **2.4.2. Rotación e Intención de rotación de personal**

La intención de dar por terminado el vínculo laboral con la organización, muestra que hay un deseo de separarse de la empresa y ello es determinante en la decisión final de permanecer o renunciar. Así mismo, la intención de rotación laboral es consecuencia de la comparación que realiza el trabajador sobre su trabajo y otra alternativa de empleos (Littlewood, 2006).

Por más de un siglo se considera que la rotación de personal es una fuga de recursos, y la intención de rotación, como la fase previa a la decisión final del trabajador para abandonar la organización a la que están actualmente vinculado (Saridakis & Cooper, 2016). La intención de rotación laboral es un indicador que podría sustituir la típica medición de la rotación laboral, esto debido a que algunas teorías argumentan que la intención de comportamiento es un fuerte predictor del comportamiento real (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). Por consiguiente, la intención de rotación es la tendencia a querer renunciar a la empresa de manera voluntaria, por parte de los trabajadores, se considera que es el paso final en el proceso de toma de decisión, previo a la ejecución de la acción de dejar realmente el trabajo (Mobley, 1982). En las investigaciones sobre rotación de personal, es común obtener los antecedentes a través de encuestas de salida, la cual brinda información para realizar correlaciones; sin embargo, no se toma en consideración que en el momento que se lleva a cabo la encuesta de salida, el trabajador que se retira podría estar en diferentes etapas del proceso de rotación, pudiendo haber cambiado su intención, percepción e incluso sus preferencias (Mobley, 1982). Así mismo, se define también a la intención de rotación, como la voluntad consciente y deliberada de renunciar a la organización (Teet & Meyer, 1993).

Se ha realizado estudios de meta-análisis de la literatura que dan a conocer la relación entre las variables intención de rotación y rotación, uno reportó una correlación de  $r = 0.38$  entre la intención de rotar y la rotación real (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000); mientras que en otro meta-análisis de relación entre los factores de personalidad y rotación, se llegó a mostrar un patrón estandarizado de  $r = 0.42$  entre las intenciones de renunciar y la rotación (Zimmerman, 2008), y otro meta-análisis sobre la relación entre el desempeño laboral y las intenciones de rotación mostró un patrón significativo estandarizado de  $r = 0.43$  entre las intenciones de renunciar y la rotación voluntaria (Zimmerman Ryan & Darnold Todd, 2009).

En la actualidad, la intención de rotación se ha convertido en el mejor predictor de la rotación voluntaria en las empresas, esto ha tenido un gran impacto económico en las organizaciones, que enfocan esfuerzos para conocer la intención de rotación de sus trabajadores y de esa manera elaborar estrategias para retener a sus trabajadores clave, evitando que se convierta en rotación real (M. Oliveira, Natividade, Assis, & Mambrini, 2019). Intención no solo se refiere a la decisión de ejecutar una acción o no y al esfuerzo para realizar una determinada acción, se trata además de un proceso cognitivo deliberado y consciente de renunciar a una empresa voluntariamente en corto plazo (Steil, Floriani, & Bello, 2019). Así mismo, se ha observado en la práctica que existe una relación constante y negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, a mejor percepción del índice de satisfacción laboral, la intención de rotación disminuye (Steil et al., 2019).

### **2.4.3. Modelos de Intención de Rotación**

#### **2.4.3.1. Modelo de Mobley**

El Modelo de intención de rotación propuesto por Mobley, es el modelo que goza de mayor popularidad, señala que las condiciones de trabajo y el trabajo propiamente dicho, afectan el grado de satisfacción del trabajador, quien finalmente evaluará si le conviene o no buscar otro empleo, haciendo una comparación entre lo que le ofrece el nuevo trabajo versus

el que ya tiene, para tomar su decisión de quedarse o renunciar (Mobley, 1982). Este modelo muestra con detalle diez etapas por las que atraviesa un trabajador mientras transcurre el proceso de toma de decisión sobre si renuncia a la organización o continúa: (1) evaluación, (2) determinar su satisfacción laboral, (3) pensar en la renuncia, (4) evaluar los costos de dejar la empresa actual versus encontrar otro trabajo, (5) planear la búsqueda de un nuevo trabajo, (6) concretar la búsqueda laboral, (7) evaluación de alternativas, (8) comparar las alternativas con su trabajo actual, (9) planea si renunciar o continuar, (10) decisión final de renunciar al trabajo actual (Saridakis & Cooper, 2016). Este modelo se enfocó en dos aspectos de las actitudes laborales, el primero se concentra en las variables que las relacionan con la rotación y, con la renuncia en sí (Littlewood, 2006).

#### **2.4.3.2. *The Unfolding Model* o Modelo de despliegue**

El modelo de despliegue, ha ganado espacio en el tema de la rotación laboral, tomando como base el modelo de Mobley, por el contrario a lo que se señala Mobley acerca de que el trabajador evalúa su situación laboral después de haber tomado la decisión de desvincularse de la empresa, el modelo de despliegue señala que los trabajadores evalúan su situación laboral siempre y cuando se presente una razón fuerte para hacerlo, denomina shock a las razones mencionadas, y son las situaciones que obligan al trabajador a evaluar su actual puesto de trabajo, siendo situaciones positivas y negativas (Lee et al., 1996). En este modelo, las variables intención de rotación y la rotación voluntaria, tienen una relación compleja, a pesar de exista insatisfacción laboral y bajo compromiso (Lee et al., 1996). Indica que la rotación voluntaria se puede explicar mejor como el efecto de un shock externo, positivo o negativo, esperado o inesperado, dentro o fuera del trabajo (Lee et al., 1996).

Se menciona el desarrollo de cuatro caminos que describen los distintos procesos psicológicos por los que se atraviesa, previo a la decisión de renunciar de manera voluntaria, (1) luego del shock se activan procesos internos con un mínimo nivel de reflexión, (2) el

shock ocasiona que se evalúe alternativas previas a renunciar sin tener alternativas laborales, (3) existen opciones laborales, esto ocasiona que la reflexión sea más profunda, y (4) el colaborador considera la intención de querer rotar sin o con alternativas de trabajo (Lee et al., 1996).

#### **2.4.4. Rotación Laboral en las empresas de *Call-Center***

En promedio un *Call-center* reporta una tasa de rotación de 20% anual, esto considera promociones, renuncia voluntaria, ceses y despidos. Así mismo, hay gran variación en la rotación empezando de un mínimo de 4% en Austria hasta 40% en India (Holman et al., 2007). El promedio de rotación es de 15% en países organizados, 25% en países liberales, y 23% en países industrializados (Holman et al., 2007).

Se ha identificado dos puntos principales con respecto a la rotación laboral en las empresas del sector *Call-center*, (1) predecir la rotación laboral en un punto dado del período de prueba de los agentes de servicio, y (2) analizar la tendencia de la rotación bajo diferentes escenarios de rendimiento, adicionalmente es necesario identificar rasgos de personalidad en los candidatos, que no encajen con el estilo de trabajo, es necesario para cualquier empresa de *Call-Center*, en especial debido a las altas tasas de rotación laboral del sector (Valle, Ruz, & Masías, 2017).

El entorno dinámico y de alta presión de las empresas de *Call-center*, tiene alta probabilidad de conducir al agotamiento a los trabajadores, con provocando resultados indeseados y negativos como una alta rotación laboral y poco compromiso, variables que junto al ausentismo configuran los principales problemas relacionados a los trabajadores en este tipo de sector, que afectan directamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Chicu, Pàmies, Ryan, & Cross, 2019). Esto obliga a que se enfoquen esfuerzos en prácticas de Gestión Humana para desarrollar acciones que contribuyan a reducir el

agotamiento, ausentismo y rotación laboral, que junto a la satisfacción de los empleados son variables determinantes en la variable satisfacción del cliente (Chicu et al., 2019).

#### **2.4.5. Escalas de medición de Intención de Rotación**

La *Turnover Intention Scale* (TIS-6) es un instrumento de medición de la intención de rotación, para predecir la rotación real de los trabajadores (Bothma & Roodt, 2013). Se considera como una variable de válida y confiable.

Esta herramienta, investiga y hace comparaciones de aquellos trabajadores que dejan la empresa, comparándolos con aquellos que permanecen en la empresa, con respecto a las intenciones de rotación, puntajes de identidad basados en el trabajo, las tres dimensiones del compromiso laboral, las tres dimensiones de agotamiento, comportamiento de ciudadanía organizacional, alienación personal y desempeño de tareas.

#### **2.5. Resumen del capítulo**

A lo largo del presente capítulo, se ha investigado la teoría relacionada a tres variables: (a) *Work Engagement*, (b) Satisfacción laboral, y (c) Intención de rotación del personal. Se presentó la investigación realizada por diversos autores, por lo cual se definieron los conceptos de estas variables. Además, se describieron los modelos aplicados en cada una de ellas, y las escalas de medición. Por tanto, concluimos que el *Work Engagement* es un estado emocional positivo, el mismo se encuentra compuesto por los niveles de vigor, dedicación y absorción del empleado en el momento de efectuar sus labores. En el rubro de *Call-Center* el nivel de *Work Engagement* influye en la productividad, lo cual también impacta en la rentabilidad de las organizaciones. Asimismo, la baja satisfacción laboral conlleva a una alta tasa de intención de rotación laboral, lo cual generará elevados costos en las organizaciones tanto a nivel de reclutamiento del personal, capacitación, disminuyendo la productividad y la calidad del servicio en un *Call-Center*. Por tal motivo, es importante determinar si entre los teleoperadores de la empresa de *Call-Center* existe una correlación

entre su grado de *Work Engagement*, Satisfacción laboral y la Intención de rotación del personal.

## 2.6. Conclusiones del capítulo

- Se considera al *Engagement* como un estado mental positivo de una persona caracterizado por sus 3 dimensiones: (a) Vigor, (b) Dedicación y (c) Absorción; en la ejecución de sus actividades diarias. Para poder medir el *Engagement* en el ámbito laboral (*Work Engagement*) se cuenta con el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES).
- Se considera a la Satisfacción Laboral como la actitud integral de la persona hacia su trabajo, a modo de una reacción afectiva del empleado, considerando los aspectos positivos como negativos del mismo. Para poder medir la Satisfacción Laboral, se puede utilizar el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, considerando 5 factores: (a) satisfacción con la supervisión, (b) satisfacción con el ambiente físico, (c) satisfacción con las prestaciones recibidas, (d) satisfacción intrínseca del trabajo, (e) satisfacción con la participación.
- Se considera a la Intención de Rotación Laboral como el deseo del empleado de dejar la organización, el cual es determinante para la decisión final de continuar o renunciar. Es decir, esta variable actúa como un predictor de la rotación voluntaria de un empleado en una organización. Para poder medir la Intención de Rotación Laboral, se cuenta con el cuestionario *Turnover Intention Scale* (TIS).

### Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo se muestra la metodología utilizada en la presente investigación detallando el diseño del estudio, el procedimiento para el cálculo del tamaño muestral y el muestreo empleado; también se detallan los instrumentos validados a ser empleados, la recolección de la información, la codificación de los participantes del estudio (confidencialidad) y el análisis estadístico desarrollado.

#### 3.1. Diseño de la Investigación

El presente estudio de investigación tendrá un enfoque cuantitativo, empleándose instrumentos de medición que nos permitirán describir el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral de la muestra en el estudio y correlacionarlo con la Intención de rotación laboral. El diseño será observacional de tipo analítico, de corte transversal y prospectivo; es decir, la información será colectada en un punto determinado del tiempo (corte transversal) y será colectada con información generada a partir del presente en adelante (prospectivo), y únicamente buscará observar y describir la situación que ocurre dentro de la empresa seleccionada, sin manipular ninguna variable independiente (Argimon Pallas & Jimenez Villa, 2013).

#### 3.2. Consentimiento Informado

Se empleará un formato de consentimiento informado el cual será compartido con cada participante del estudio a través del cual brindará la confirmación de su participación voluntaria (Ver Apéndice B). El objetivo de este documento será poder darle a conocer a los participantes del estudio los objetivos de este y las herramientas para recolectar la información. Previo a ello, se obtuvo la autorización institucional de la empresa en donde se ejecutó el estudio a través de una carta (Ver Apéndice E). El consentimiento informado fue brindado de manera voluntaria por cada participante previo a completar los cuestionarios del estudio. El proceso consistió en dar lectura al formato de consentimiento informado,

responder las consultas que el participante presente y una vez aclaradas todas las dudas, se procedió con la firma y fechado del documento.

### 3.3. Participantes de la Investigación

#### 3.3.1. Población del estudio

La población del estudio estuvo conformada por los teleoperadores de la empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana que, según información interna de recursos humanos de la empresa, ascendió a un total de 280 colaboradores. Tentativamente, se espera que toda la población de estudio pueda ser incluida en el análisis al obtener la respuesta a los cuestionarios, siempre que cumplieran los criterios de elegibilidad del estudio.

#### 3.3.2. Cálculo del tamaño muestral

De no poder contar con la totalidad de teleoperadores en el estudio, se estableció poder trabajar con una muestra representativa de esta población, la cual será obtenida a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p) \times N}{N \times \varepsilon^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

Donde:

- n: Es el tamaño de la muestra a calcular
- Z: Es el nivel de confianza tabulado (1.96 para un 95% de confianza)
- p: Es la proporción de éxito (para fines del estudio se trabajará con un 50%)
- N: Es el tamaño de la población de teleoperadores (N = 280)
- $\varepsilon$ : Es la precisión o error muestral (se considerará del 5%)

Reemplazando los datos en la fórmula antes detallada, se obtiene como valor una muestra de 162 teleoperadores a ser encuestados en el estudio.

#### 3.3.3. Estrategias para el muestreo

Sobre el muestreo, en caso de trabajar con una muestra, se aclara que los participantes serán seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple, teniendo como base el listado

de teleoperadores entregado por el representante de recursos humanos de la empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana.

Se tendrá como base los siguientes criterios de elegibilidad:

a) Criterios de inclusión:

- Tener un contrato vigente con la empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana.
- Haber proporcionado su consentimiento informado para poder participar en el estudio.
- Ser de nacionalidad peruana.
- Tener por lo menos 6 meses trabajando en la empresa evaluada.

b) Criterios de exclusión:

- No disponer de tiempo para completar la encuesta en su totalidad.

Finalmente, se consideraron 189 teleoperadores en el análisis principal del estudio, quienes voluntariamente aceptaron participar en el estudio, luego de haber completado el proceso de consentimiento informado de acuerdo a los formatos electrónicos empleados en el estudio.

### **3.4. Confidencialidad**

La confidencialidad de los registros que puedan identificar a los participantes del estudio fue protegida, respetando la privacidad y la normativa local vigente. Con el fin de resguardar la privacidad de los participantes, los nombres y cualquier otra información que los identifique (e.g. Documento Nacional de Identidad o número de empleado) será reemplazada por un código propio del estudio y único para cada participante. Para los fines de presentación, exposición y/o publicación de los resultados se omitió cualquier información personal identificable de cada participante.

### 3.5. Instrumentos de medición o métodos para recopilar datos

En el presente proyecto se utilizaron los siguientes instrumentos para la recolección de datos, los cuales se detallan en el Apéndice C:

- Para recolectar la información sobre *Engagement*, se utilizó el Cuestionario de *Work Engagement Scale* (UWES-15), el cual incluye tres subdimensiones y nueve ítems que emplean una escala de Likert de 6 niveles (Schaufeli & Bakker, 2004b). Como se definió en el capítulo dos, el *Work Engagement* es un constructo de tres dimensiones, lo cual también se analiza en el cuestionario: Vigor (Preguntas 1-5), Dedicación (Preguntas 6-10) y Absorción (Preguntas 11-15). El puntaje máximo por alcanzar con el cuestionario sería de 90, interpretándose que a mayor puntaje mayor sería el *Work Engagement* por parte de los trabajadores, en cada uno de sus niveles.
- Para recolectar la información sobre la Satisfacción Laboral, se utilizó el Cuestionario de satisfacción laboral S20/23, el cual incluye cinco subdimensiones y tiene 23 ítems que emplean una escala de Likert de 7 niveles (Meliá & Peiro, 1989a). Cada pregunta tendrá un puntaje de 1 al 7 y el puntaje total oscilaría entre 23 y 161. Se interpreta que a mayor puntaje se tiene una mayor satisfacción laboral por parte del trabajador. Permite tener una medida global de satisfacción y presenta cinco factores: (a) satisfacción con la supervisión (Preguntas 13-18), (b) satisfacción con el ambiente físico (Preguntas 6-10), (c) satisfacción con las prestaciones recibidas (Preguntas 4, 11, 12, 22, 23), (d) satisfacción intrínseca del trabajo (Preguntas 1, 2, 3, 5), (e) satisfacción con la participación (Preguntas 19-21) (Meliá & Peiro, 1989b).
- Para recolectar información sobre la Intención de Rotación Laboral, se utilizó la Escala de Intención de Rotación Laboral de 6 preguntas (*Turnover Intention Scale*

6 - TIS-6) (Bothma & Roodt, 2013). Para calificar el cuestionario, se suman las puntuaciones de los elementos para obtener una puntuación total, siendo el punto medio de la escala es 21 (3 x 7). Si la puntuación total está por debajo de 21, indicaría un deseo de permanecer en el trabajo actual. Si las puntuaciones están por encima de 21, indicaría un deseo de dejar la organización. El mínimo que puede obtener una persona es 6 (6 x 1) y el máximo es 42 (7 x 6). Se permite también analizar como una variable continua discreta que puede tomar un valor entre 6 a 42.

Se utilizaron cuestionarios en línea creados a través de la plataforma *Google Forms* que incluyó los instrumentos seleccionados. Adicional a la información que se obtuvo de los instrumentos, se colectó información sociodemográfica como sexo, edad, antigüedad en la empresa, horario de trabajo, carga familiar, nivel de estudios. Se debe recordar que el éxito de la ejecución del estudio de investigación depende del diseño y la identificación de potenciales problemas antes del inicio, por lo cual antes del inicio del estudio es recomendable poder realizar un estudio piloto que puedan mostrar los aspectos de mejora o aquellos que deben revisarse (Argimon Pallas & Jimenez Villa, 2013). Por lo antes señalado, 35 teleoperadores de la empresa fueron expuestos a una primera prueba piloto del cuestionario general, quienes en caso de estar cercanos temporalmente a la prueba general, podrán ser incluidos en el análisis principal (de no tener observaciones en el análisis realizado).

### **3.6. Análisis estadístico e interpretación de datos**

Los análisis del presente estudio fueron de naturaleza descriptiva y exploratoria, no siendo posible poder realizar una inferencia estadística. Se tuvo en consideración un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia (error del Tipo I) del 5%. Un valor  $p < 0.05$  fue considerado como significativo en las pruebas estadísticas a emplear en el análisis bivariado; siendo utilizado el software estadístico STATA 16.0.

En primer lugar, fue realizado un análisis univariado de las variables cualitativas (o categóricas) y cuantitativas (o numéricas) correspondiendo al cálculo de las medidas de resumen (o de tendencia central) con sus correspondientes medidas de dispersión, indicando también frecuencias absolutas y relativas.

Para el análisis bivariado se tendrán las siguientes consideraciones:

- a) Para las variables cualitativas, para investigar su asociación con otras variables cualitativas, las pruebas estadísticas a emplearse serán Chi Cuadrado y la Prueba exacta de Fisher.
- b) Para las variables cuantitativas, la prueba de T de student (de muestras independientes) o ANOVA para variables que cumplen con el supuesto de tener una distribución normal y la prueba de U-Mann Withney o Kruskal-Wallis para variables que no cumplen con el supuesto de tener una distribución normal, permitirán establecer una asociación entre este tipo de variables.

Finalmente, se planteará un análisis multivariado exploratorio que permita apoyar la identificación de factores predisponentes que aumenten el nivel de intención de rotación laboral.

### **3.7. Validez y Confiabilidad**

Para la validación del instrumento se utilizaron las preguntas de cuestionarios previamente desarrollados, investigados y publicados. Para el uso del cuestionario en el estudio, se consideró una adaptación local revisada con publicaciones realizadas con estudios de validación de los instrumentos:

- El cuestionario de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) en español utilizado para recolectar la información asociada al *Work Engagement*, fue validado en un estudio realizado a nivel de docentes en Lima – Perú (Flores Jiménez et al., 2015), el cual encontró un alfa de Cronbach de valor alto en sus 3 dimensiones (>0.60).

- El cuestionario de Satisfacción Laboral utilizando la escala de S20/23, fue validado como parte de un estudio realizado en un equipo de enfermeras en Ñuble y Valparaíso – Chile que buscaba evaluar las propiedades psicométricas del instrumento (Luengo Martínez, Lara Jaque, & López Espinoza, 2016), el cual encontró un alfa de Cronbach de valor alto en sus 4 dimensiones ( $>0.70$ ).
- La Escala de Intención de Rotación Laboral de 6 preguntas, también conocida como *Turnover Intention Scale 6* (TIS-6) tuvo un alfa de Cronbach de 0.80 en su validación, cuyo estudio transversal se realizó con 2429 empleados de una compañía del sector de información, comunicación y tecnología (Bothma & Roodt, 2013). Una adaptación cultural de la TIS-6 en China logró obtener un alfa de Cronbach de 0.7; este estudio transversal fue hecho en 3 ciudades chinas: Guangzhou, Shenzhen y Shunde en 2018 con 196 trabajadores sociales (Su, 2021). Otro estudio de corte transversal que tenía por objetivo evaluar los factores asociados a la intención de rotación en 440 médicos de atención primaria en Chongqing - China, utilizó también este cuestionario obteniendo un alfa de Cronbach de 0.75 (Wen, Zhang, Wang, & Tang, 2018). Otro estudio realizado en la India en 172 empleados del Hospital Petrokimia Gresik que buscó analizar la alta rotación laboral, también utilizó el cuestionario TIS-6, encontrando un alfa de Cronbach de 0.68 (Ferdian Handriyanto, Badrus Sholeh, & Anita Damayanti, 2019). Finalmente, otro estudio hecho en una muestra de 855 profesores en USA, que buscó correlacionar el Agotamiento Laboral y la Intención de Rotación Laboral utilizó el cuestionario TIS-6 obtuvo un alfa de Cronbach de 0.849 (Russell et al., 2020). Debido a que no logró obtener publicado una validación del cuestionario TIS-6 al español es que se realizó la adaptación transcultural siguiendo las Nuevas Directrices de la Comisión Internacional de Tests (ITC) para

la traducción y adaptación de los tests (Muñiz, Elosua, & Hambleton, 2013) y las recomendaciones de la guía estandarizada de adaptación transcultural propuesta en una publicación (Escobar Bravo, 2004) detallado en el siguiente orden: (1) Obtención de la autorización del autor del instrumento en su versión original; (2) Traducción del instrumento; (3) Retro-traducción del instrumento; (4) Revisión y control de calidad hecho por los autores; (5) Evaluación de la confiabilidad y validación del instrumento en español, y (6) Consistencia interna.

### **3.8. Resumen del Capítulo**

El presente estudio cuantitativo tiene un diseño observacional-analítico de tipo transversal y de recolección prospectiva de la información; el cual tiene por objetivo determinar la asociación entre el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral respecto a la Intención de Rotación Laboral en los miembros del equipo de Teleoperadores en una empresa de *Call-Center* ubicada en Lima Metropolitana.

La población en estudio fue todos los teleoperadores que laboran al momento de la ejecución del estudio y que cumplieron con los criterios de elegibilidad del estudio. De esta población se obtuvo una muestra a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de datos para obtener información sociodemográfica y sobre las tres variables bajo estudio, utilizando un muestreo aleatorio simple, partiendo de una base de datos corporativa de los teleoperadores de la empresa.

Una vez que los operarios fueron preseleccionados de la base de datos a través de un muestreo aleatorio simple, se les invitó a participar en el estudio, previa coordinación con el área de recursos humanos de la empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana. Se realizó el proceso de toma del consentimiento informado elaborado para el estudio, el cual fue obtenido de manera voluntaria utilizando un formato compartido a través de *Google Forms*; se le detallaron los objetivos del estudio, la metodología del estudio; empleando un lenguaje

comprensible, práctico y no técnico para los participantes. En todo momento se garantizó la confidencialidad de los datos propios y sensibles de los participantes a través de la asignación de códigos a cada uno de los sujetos en investigación.



## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se analizan los hallazgos del estudio obtenidos de acuerdo con los objetivos de investigación que se plantearon en el Capítulo I. El objetivo principal del presente estudio fue determinar la correlación entre el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral, con la Intención de Rotación Laboral en los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana, dentro del contexto de la Pandemia causada por el COVID-19. Los objetivos específicos de la investigación fueron los siguientes: (a) Determinar la *Work Engagement* de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center*; (b) Determinar el Satisfacción Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center*, y (c) Determinar la Intención de Rotación Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center*.

### 4.1. Adaptación Cultural del Cuestionario TIS-6

#### 4.1.1. Primera etapa

- Autorización: Se obtuvo la autorización por escrito de parte del autor, Prof. Gert Roodt, de la TIS-6 (Bothma & Roodt, 2013), por vía electrónica, con la condición de que no sea utilizado para fines comerciales.
- Traducción: Se realizó la traducción de la versión original del cuestionario TIS-6 que está en idioma inglés, al idioma español por un traductor experto y certificado, de quien se obtuvo el certificado de traducción que se puede observar en el Anexo D.
- Retro-traducción: Se envió la traducción realizada por el primer experto en idiomas a traducir, realizándose el proceso de traducir del cuestionario TIS-6 del cuestionario traducido idioma español al idioma inglés, obteniéndose el certificado de traducción que se puede observar en el Anexo E.

- Revisión y control de calidad: La revisión se realizó por los investigadores del equipo, que compararon las versiones de traducción.

#### **4.1.2. Segunda etapa**

- Confiabilidad y validación: Se realizaron los análisis de los aspectos psicométricos (Luján-Tangarife & Cardona-Arias, 2015), a través de la validez de contenido mediante el método Lawshe y V de Aiken, métodos que señalan la necesidad de un juicio de expertos (Hair, 1999). Para el presente estudio el conjunto de expertos estuvo conformado por 13 jueces. Los resultados obtenidos fueron validez general con la metodología de V Aiken de 0.85, y por la metodología de Lawshe, con el cálculo de validez de ítems válidos, de 0.83; lo cual confirmó que el cuestionario es altamente válido. Sin embargo, algunos jueces realizaron observaciones al ítem 6, respecto a la claridad de la redacción, detectando posibles errores de traducción que fueron reformulados antes de realizar la evaluación para la consistencia interna en el grupo piloto de 31 teleoperadores de la empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana.
- Confiabilidad y validación: Se realizó un muestreo aleatorio simple (MAS) del listado de teleoperadores activos y se obtuvo un grupo piloto de 31 teleoperadores para realizar el cálculo de la consistencia interna a través del coeficiente del alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.7888 (Ver Tabla 3).

Tabla 3.

*Resultado de la evaluación de la confiabilidad del cuestionario TIS-6 en la muestra tomada para la adaptación cultural (N=31)*

<b>Variab</b> les	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Intención de Rotación Laboral</b>	0.7888

#### 4.2. Prueba piloto del cuestionario completo

Se escogieron a 35 teleoperadores a través de un muestreo aleatorio simple (MAS) de la totalidad de la población para poder evaluar la confiabilidad interna de cada cuestionario a aplicar en la población general a modo de un estudio piloto, y para encontrar alguna potencial dificultad en el completado del mismo. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Cuestionario de Work Engagement: Se realizó cálculo de la consistencia interna del cuestionario de UWES-15 a través del coeficiente del alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.9650 (Ver Tabla 4).
- Cuestionario de Satisfacción Laboral: Se realizó cálculo de la consistencia interna del cuestionario S20/23 a través del coeficiente del alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.9829 (Ver Tabla 4).
- Cuestionario de Intención de Rotación Laboral: Se realizó cálculo de la consistencia interna del cuestionario TIS-6 a través del coeficiente del alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.8386 (Ver Tabla 4).

Al evaluarse los resultados, no se observaron modificaciones importantes a los esquemas de cada una de las secciones de los cuestionarios a ser utilizados en el estudio principal.

Tabla 4.

*Resultado de la evaluación de la confiabilidad de los cuestionarios UWES-15, S20/23 y TIS-6 en la muestra piloto*

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Work Engagement</b>	0.9650
Subdimensión Vigor	0.8867
Subdimensión Dedicación	0.9459
Subdimensión Absorción	0.9356
<b>Satisfacción Laboral</b>	0.9829
Factor: Satisfacción con la supervisión	0.9805
Factor: Satisfacción con el ambiente físico	0.9702
Factor: Satisfacción con las prestaciones recibidas	0.9316
Factor: Satisfacción intrínseca del trabajo	0.9397
Factor: Satisfacción con la participación	0.9562
<b>Intención de Rotación Laboral</b>	0.8386

### 4.3. Datos generales de la población de estudio

Para el presente estudio se trabajó con la totalidad de los miembros que conformaban el equipo de teleoperadores, que cumplieron los criterios de elegibilidad del estudio y que aceptaron participar voluntariamente en el estudio, llegando a un total de 189 participantes.

A continuación, se muestran los hallazgos de los resultados de la población para las variables categóricas (Ver Tabla 5 y desde la Figura 4 a la Figura 9).

Tabla 5.

*Distribución de las variables categóricas evaluadas de la población de estudio*

<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Femenino	129	68.25	68.25
Masculino	60	31.75	100.00
<b>Horario Laboral</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Diurno	176	93.12	93.12
Nocturno	13	6.88	100.00
<b>Carga familiar</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Sin carga familiar	28	14.81	14.81
Con carga familiar	161	85.19	100.00
<b>Nivel de estudios</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Secundaria incompleta	13	6.88	6.88
ET incompletos	63	33.33	40.21
ET completos	41	21.69	61.90
EU incompletos	64	33.86	95.77
EU completos	8	4.23	100.00
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Menos de 1 año	14	7.41	7.41
Más de 1 años y menos de 2 años	65	34.39	41.80
Más de 2 años y menos de 3 años	41	21.69	63.49
Más de 3 años y menos de 4 años	21	11.11	74.60
Más de 4 años y menos de 5 años	25	13.23	87.83
Más de 5 años y menos de 6 años	11	5.82	93.65
Más de 6 años	12	6.35	100.00
<b>Primero empleo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
No es su primer empleo	186	98.41	98.41
Es su primer empleo	3	1.59	100.00

*Nota.* n: número; %: porcentaje; ET: Estudios técnicos; EU: Estudios universitarios

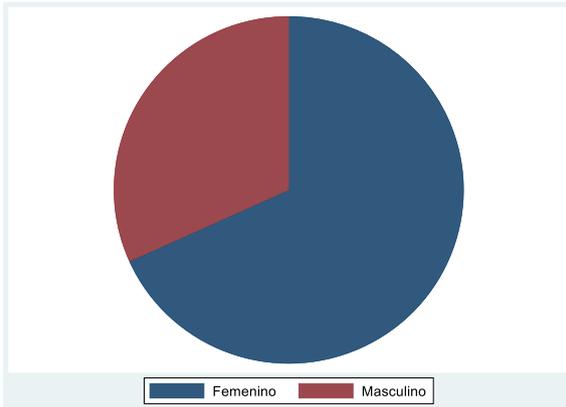


Figura 4. Distribución de la variable Sexo

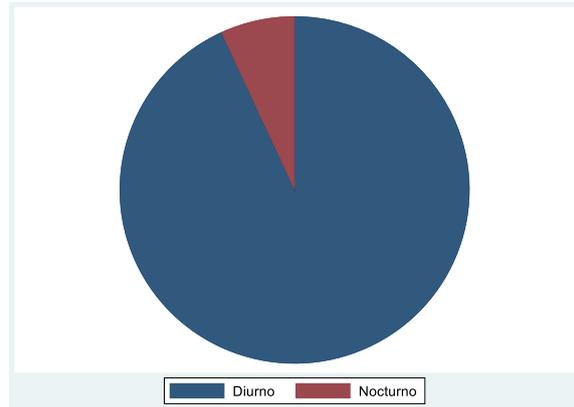


Figura 5. Distribución de la variable Horario Laboral.

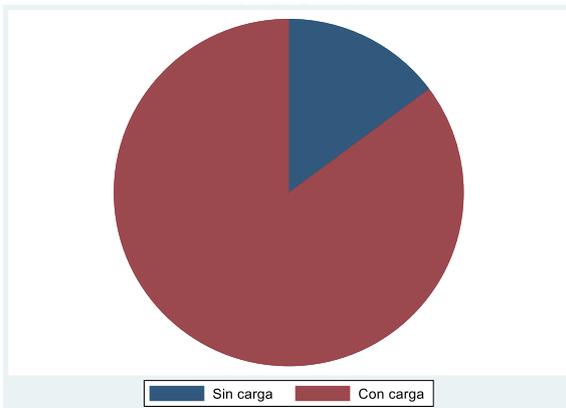


Figura 6. Distribución de la variable Carga Familiar

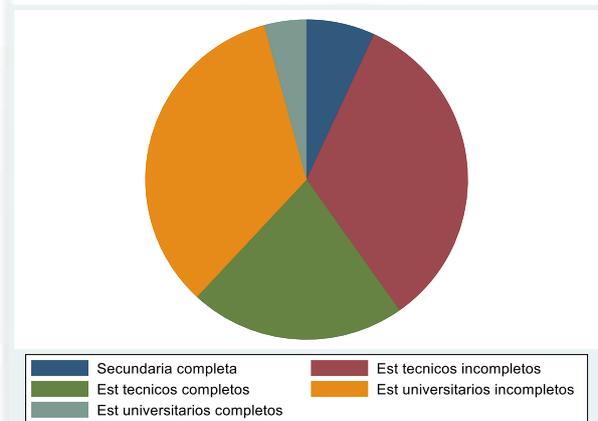


Figura 7. Distribución de la variable Nivel de Estudios

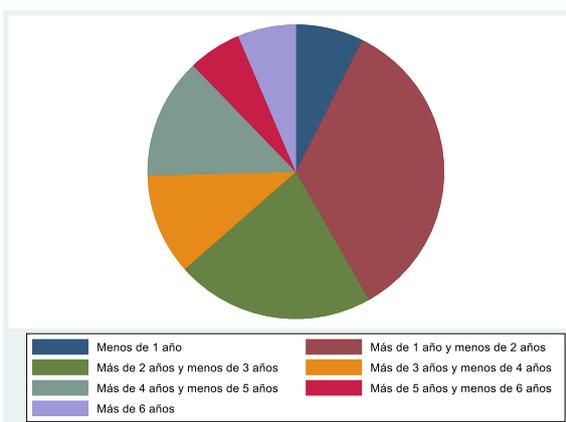


Figura 8. Distribución de la variable Antigüedad en el trabajo

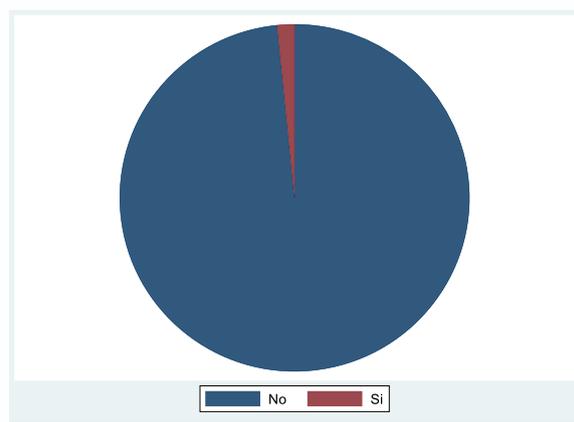


Figura 9. Distribución de la variable Primer empleo.

A continuación, se muestran los hallazgos de los resultados de la población para las variables numéricas (Ver Tabla 6 y desde la Figura 10 a la Figura 17).

Tabla 6.

*Distribución de las variables numéricas evaluadas de la población de estudio*

Variable	Media	SD	Mediana	IQR	Distribución Normal
<b>Edad</b>	30.60847	6.652877	29	7	No
<b>WE</b>	70.73545	14.69635	74	18	No
<b>SL</b>	121.9735	23.67992	126	29	No
<b>IRL</b>	21.2963	7.749196	21	11	Sí

*Nota.* SD: Desviación estándar; IQR: Rango intercuartílico; WE: Work Engagement; SL: Satisfacción Laboral; IRL: Intención de Rotación Laboral

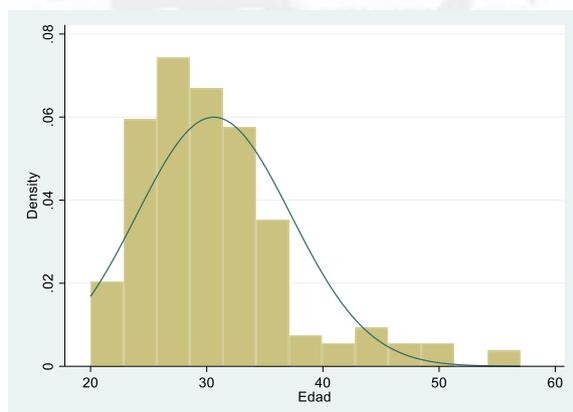


Figura 10. Histograma de la variable Edad

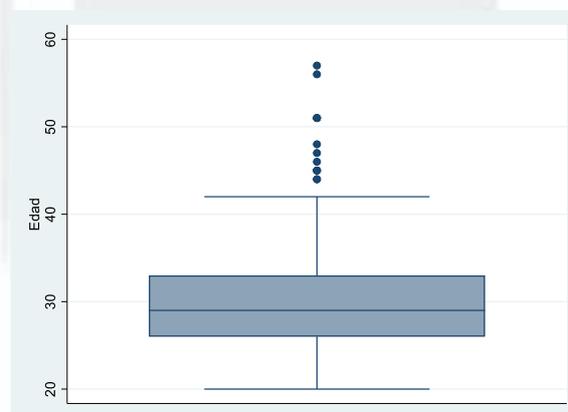


Figura 11. Gráfico de cajas para la variable Edad

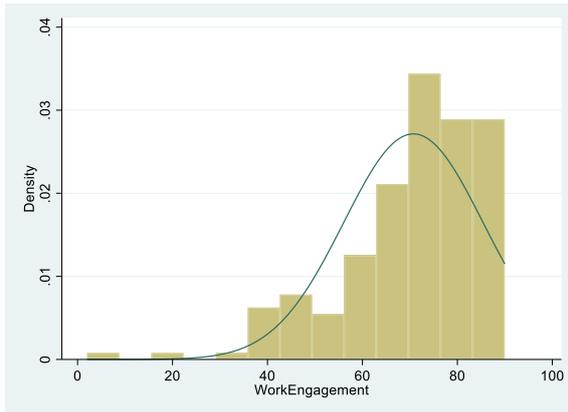


Figura 12. Histograma de la variable Work Engagement

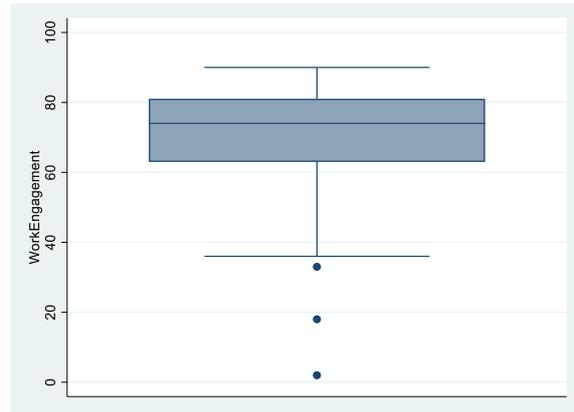


Figura 13. Gráfico de cajas para la variable Work Engagement

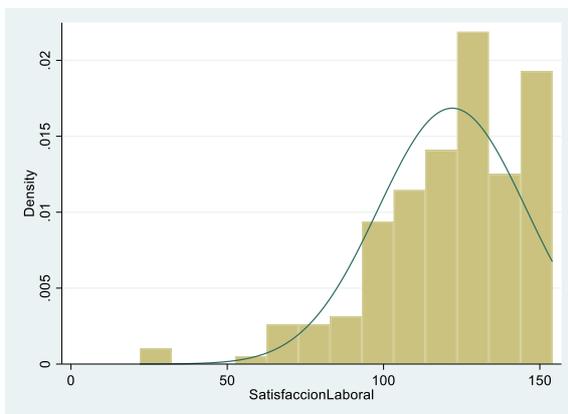


Figura 14. Histograma de la variable Intención de Rotación Laboral

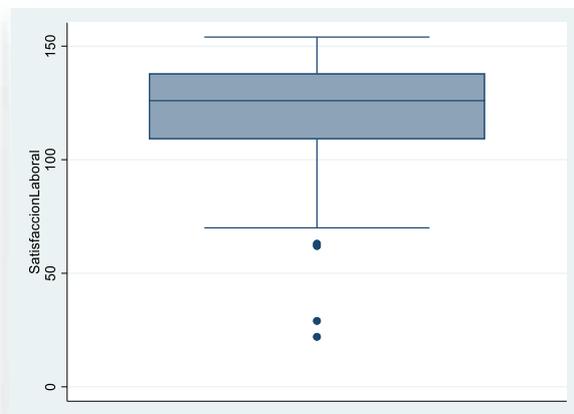


Figura 15. Gráfico de cajas para la variable Intención de Rotación Laboral

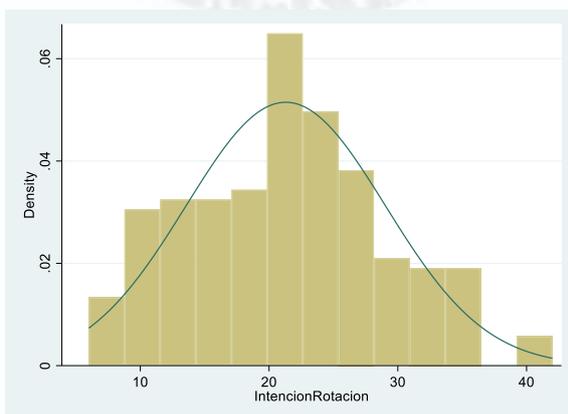


Figura 16. Histograma de la variable Intención de Rotación Laboral

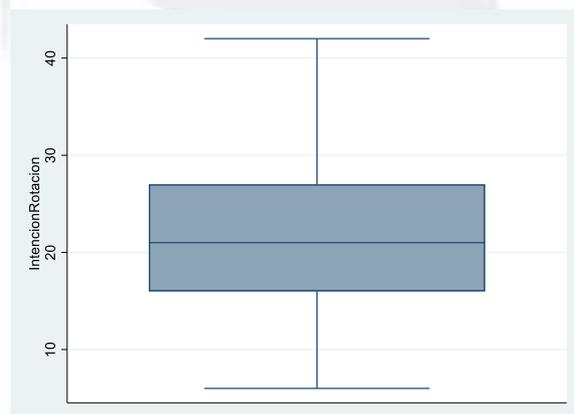


Figura 17. Gráfico de cajas para la variable Intención de Rotación Laboral

#### 4.4. Test de consistencia en la población general

Con los resultados obtenidos del análisis principal se revisó nuevamente la confiabilidad y validez de cada uno de los instrumentos, y se obtuvieron los siguientes

resultados, los cuales se consideraron aceptables y sin diferencias respecto a los obtenidos en la prueba piloto.

Tabla 7.

*Coefficiente de confiabilidad en la población de estudio*

<b>Variab</b> les	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b><i>Work Engagement</i></b>	<b>0.9386</b>
Subdimensión Vigor	0.8139
Subdimensión Dedicación	0.8794
Subdimensión Absorción	0.8842
<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>0.9729</b>
Factor: Satisfacción con la supervisión	0.9539
Factor: Satisfacción con el ambiente físico	0.9273
Factor: Satisfacción con las prestaciones recibidas	0.9180
Factor: Satisfacción intrínseca del trabajo	0.9013
Factor: Satisfacción con la participación	0.9403
<b>Intención de Rotación Laboral</b>	<b>0.7966</b>

#### 4.5. Análisis descriptivo de la variable *Work Engagement*

De acuerdo con lo detallado en el capítulo III, el puntaje máximo que se podía obtener el cuestionario sería de 90, interpretándose que a mayor puntaje mayor sería el *Work Engagement* por parte de los trabajadores, en cada uno de sus niveles.

La media que se obtuvo fue de 70.73 ( $\pm$  14.69), sin embargo, debido a que la variable no tuvo una distribución normal, se expresaron los resultados a través de la mediana de 74 ( $\pm$  18). Esto conlleva a decir que la población de teleoperadores encuestados presentó un alto grado de compromiso laboral. El menor valor observado entre las 3 dimensiones del compromiso laboral fue para la Absorción; es decir, se observaba menor compromiso laboral

a nivel de la concentración, enfoque al logro del objetivo laboral, y de la sensación de que el tiempo transcurre de manera rápida mientras se ocupa del logro de los objetivos laborales.

Tabla 8.

*Resumen estadístico de la variable Work Engagement*

Variable	Media	SD	Mediana	IQR	Valor máximo	Valor mínimo
<b>Work Engagement</b>	70.73545	14.69635	74	18	90	2
<b>Subdimensión Vigor</b>	24.26455	4.522269	25	5	30	1
<b>Subdimensión Dedicación</b>	24.5291	5.373838	26	5	30	1
<b>Subdimensión Absorción</b>	21.9418	6.166295	23	7	30	0

#### 4.6. Análisis descriptivo de la variable Satisfacción Laboral

De acuerdo con lo que se detalló en el capítulo III, el puntaje total oscilaría entre 23 y 161. Se interpretó que a mayor puntaje del cuestionario se tiene una mayor satisfacción laboral por parte del trabajador. La distribución gráfica de la variable se puede observar en la Figura 15 y la Figura 16. Este cuestionario permite tener una medida global de satisfacción y presenta cinco factores: (a) satisfacción con la supervisión, (b) satisfacción con el ambiente físico, (c) satisfacción con las prestaciones recibidas, (d) satisfacción intrínseca del trabajo, (e) satisfacción con la participación.

Tabla 9.

*Resumen estadístico de la variable Satisfacción Laboral*

Variable	Número de Preguntas	Media	SD	Mediana	IQR	Valor máximo	Valor mínimo
<b>Satisfacción Laboral</b>	23	121.9735	23.67992	126	29	154	22
<b>Factor: Satisfacción con la supervisión</b>	6 (Preguntas 13-18)	34.42857	7.336982	36	9	42	6

Variable	Número de Preguntas	Media	SD	Mediana	IQR	Valor máximo	Valor mínimo
<b>Factor: Satisfacción con el ambiente físico</b>	5 (Preguntas 6-10)	29.65079	5.459207	30	8	35	5
<b>Factor: Satisfacción con las prestaciones recibidas</b>	5 (Preguntas 4, 11, 12, 22, 23)	25.31217	6.813856	26	9	35	5
<b>Factor: Satisfacción intrínseca del trabajo</b>	4 (Preguntas 1, 2, 3, 5)	21.21164	4.906322	22	5	28	4
<b>Factor: Satisfacción con la participación</b>	3 (Preguntas 19-21)	16.40741	3.732854	17	5	21	3

La media que se obtuvo fue de 121.97 ( $\pm 23.67$ ), sin embargo, debido a que la variable no tuvo una distribución normal, se expresaron los resultados a través de la mediana de 126 ( $\pm 29$ ). Esto conlleva a decir que la población de teleoperadores encuestados presentó un alto grado de satisfacción laboral. También se tabularon los resultados para cada uno de los factores que componen a la variable satisfacción laboral. Se consideró el puntaje máximo posible a obtener por cada factor, el mayor puntaje promedio se pudo observar en los Factores de Satisfacción con la supervisión y de Satisfacción con el ambiente físico; mientras que el menor puntaje promedio se pudo observar en el Factor de Satisfacción con las prestaciones recibidas.

#### 4.7. Análisis descriptivo de la variable Intención de Rotación Laboral

De acuerdo con lo que se detalló en el capítulo III, para calificar el cuestionario, se sumaron las puntuaciones de los elementos para obtener una puntuación total, siendo el punto medio de la escala es 21. Si la puntuación total está por debajo de 21, indica un deseo de permanecer en el trabajo actual. Si las puntuaciones están por encima de 21, indica un deseo

de dejar la organización. El mínimo que puede obtener una persona es 6 (6 x 1) y el máximo es 42 (7 x 6).

La media que se obtuvo fue de 21.29 ( $\pm 7.74$ ), y la variable tuvo una distribución normal. Esto conlleva a decir que la población de teleoperadores encuestados, en general, presenta un deseo de dejar la organización, es decir hay intención de rotación laboral.

Tabla 10.

*Resumen estadístico de la variable Intención de Rotación Laboral*

Variable	Media	SD	Mediana	IQR	Valor máximo	Valor mínimo
<b>Intención de Rotación Laboral</b>	21.2963	7.749196	21	11	42	6

Considerando la variable Intención de Rotación como dicotomizada, se pudo observar que un 51.85% de los teleoperadores encuestados no tuvieron intención de rotación y un 48.15% sí tenían intención de rotación.

Tabla 11.

*Distribución de la variable Intención de Rotación Laboral como dicotomizada*

Intención de Rotación	n	%	% Acumulado
<b>No hay intención de rotación</b>	98	51.85	51.85
<b>Hay intención de rotación</b>	91	48.15	100.00

#### **4.8. Relación entre las variables demográficas y la variable *Work Engagement***

En la siguiente tabla se podrá apreciar los hallazgos estadísticos para cada una de las variables demográficas analizadas en el estudio (Ver Tabla 12 y Tabla 13).

Tabla 12.

*Análisis bivariado entre las variables demográficas respecto a la variable Work Engagement (Parte 1)*

<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>p-value</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Edad</b>	Numérica	0.0790	La edad y el Compromiso Laboral son independientes (no se correlacionan)
<b>Sexo</b>	Categórica	0.5162	La diferencia entre las medianas del nivel de Compromiso Laboral no es estadísticamente significativa entre el sexo masculino respecto al sexo femenino
<b>Primer trabajo</b>	Categórica	0.0413	La diferencia entre las medianas del nivel de Compromiso Laboral es estadísticamente significativa entre aquellos miembros de teleoperadores para quienes es su primer trabajo respecto a quienes no lo es
<b>Antigüedad</b>	Categórica	0.7799	Las diferencias entre las medianas del nivel de Compromiso Laboral no son estadísticamente significativas entre las distintas categorías de antigüedad laboral.
<b>Nivel educativo</b>	Categórica	0.0952	Las diferencias entre las medianas del nivel de Compromiso Laboral no son estadísticamente significativas entre las distintas categorías de nivel educativo.
<b>Carga Familiar</b>	Categórica	0.0382	La diferencia entre las medianas del nivel de Compromiso Laboral es estadísticamente significativa entre quienes tienen carga familiar respecto a aquellos que no tienen carga laboral
<b>Turno Laboral</b>	Categórica	0.0161	La diferencia entre las medianas del nivel de Compromiso Laboral es estadísticamente significativa entre quienes tienen turno diurno respecto a aquellos que tienen turno nocturno

Tabla 13.

*Análisis bivariado entre las variables demográficas categóricas respecto a la variable Work Engagement (Parte 2)*

<b>Variable General</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
<b>Work Engagement</b>	189	70.735	14.696	74	18
<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Femenino	129	70.914	15.211	74	15
Masculino	60	70.35	13.639	72.5	19.5
<b>Horario Laboral</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Diurno	176	71.511	14.126	74	15.5
Nocturno	13	60.230	18.579	62	27
<b>Carga familiar</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Sin carga familiar	28	65.571	15.068	69	25.5
Con carga familiar	161	71.633	14.490	74	16
<b>Nivel de estudios</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Secundaria incompleta	13	63.846	19.209	66	8
ET incompletos	63	72.984	11.924	74	13
ET completos	41	73.976	13.036	77	15
EU incompletos	64	67.906	17.105	72	21
EU completos	8	70.25	5.994	70	7.5
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Menos de 1 año	14	76.071	12.194	79	14
Más de 1 años y menos de 2 años	65	70.185	14.155	73	14
Más de 2 años y menos de 3 años	41	70.341	14.044	73	16
Más de 3 años y menos de 4 años	21	70.905	14.156	72	15
Más de 4 años y menos de 5 años	25	72.64	13.316	74	25
Más de 5 años y menos de 6 años	11	65.364	25.543	72	25
Más de 6 años	12	69.5	14.52	73	20.5
<b>Primero empleo</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
No es su primer empleo	186	71.026	14.550	74	17
Es su primer empleo	3	52.666	14.843	49	29

*Nota.* n: número; %: porcentaje; SD: Desviación estándar; IQR: Rango intercuartílico; ET: Estudios técnicos; EU: Estudios universitarios

#### 4.9. Relación entre las variables demográficas y la variable Satisfacción Laboral

En la siguiente tabla se pueden apreciar los hallazgos estadísticos para cada una de las variables demográficas analizadas en el estudio (Ver Tabla 14 y Tabla 15).

Tabla 14.

*Análisis bivariado entre las variables demográficas respecto a la variable Satisfacción Laboral (Parte 1)*

<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>p-value</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Edad</b>	Numérica	0.4232	La edad y la Satisfacción Laboral son independientes (no se correlacionan)
<b>Sexo</b>	Categórica	0.9597	La diferencia entre las medianas del nivel de Satisfacción Laboral no es estadísticamente significativa entre el sexo masculino respecto al sexo femenino
<b>Primer trabajo</b>	Categórica	0.0689	La diferencia entre las medianas del nivel de Satisfacción Laboral no es estadísticamente significativa entre aquellos miembros de teleoperadores para quienes es su primer trabajo respecto a quienes no lo es
<b>Antigüedad</b>	Categórica	0.0971	Las diferencias entre las medianas del nivel de Satisfacción Laboral no son estadísticamente significativas entre las distintas categorías de antigüedad laboral.
<b>Nivel educativo</b>	Categórica	0.3604	Las diferencias entre las medianas del nivel de Satisfacción Laboral no son estadísticamente significativas entre las distintas categorías de nivel educativo.
<b>Carga Familiar</b>	Categórica	0.0330	La diferencia entre las medianas del nivel de Satisfacción Laboral es estadísticamente significativa entre quienes tienen carga familiar respecto a aquellos que no tienen carga laboral
<b>Turno Laboral</b>	Categórica	0.1393	La diferencia entre las medianas del nivel de Satisfacción Laboral no es estadísticamente significativa entre quienes tienen turno diurno respecto a aquellos que tienen turno nocturno

Tabla 15.

*Análisis bivariado entre las variables demográficas categóricas respecto a la variable Satisfacción Laboral (Parte 2)*

<b>Variable General</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Satisfacción Laboral	189	121.973	23.679	126	29
<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Femenino	129	121.922	24.022	125	27
Masculino	60	122.083	23.124	128	31
<b>Horario Laboral</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Diurno	176	122.84	22.786	126	27.5
Nocturno	13	110.230	32.440	117	28
<b>Carga familiar</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Sin carga familiar	28	113.964	23.702	117.5	37.5
Con carga familiar	161	123.366	23.470	126	28
<b>Nivel de estudios</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Secundaria incompleta	13	109.77	38.445	121	38
ET incompletos	63	123.67	21.798	126	27
ET completos	41	127.88	17.109	129	22
EU incompletos	64	119.25	25.606	122	35.5
EU completos	8	120	12.84	123	18.5
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Menos de 1 año	14	136.93	15.573	140.5	14
Más de 1 años y menos de 2 años	65	122.85	23.661	126	24
Más de 2 años y menos de 3 años	41	120.78	23.777	127	22
Más de 3 años y menos de 4 años	21	119.81	20.74	119	30
Más de 4 años y menos de 5 años	25	124.2	19.35	121	26
Más de 5 años y menos de 6 años	11	107.91	36.934	109	59
Más de 6 años	12	115.92	24.34	115	32
<b>Primero empleo</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
No es su primer empleo	186	122.371	23.511	126	29
Es su primer empleo	3	97.333	25.540	99	51

*Nota.* n: número; %: porcentaje; SD: Desviación estándar; IQR: Rango intercuartílico; ET: Estudios técnicos; EU: Estudios universitarios

#### 4.10. Relación entre las variables demográficas y la variable Intención de Rotación

##### Laboral

En la siguiente tabla se puede apreciar los hallazgos estadísticos para cada una de las variables demográficas analizadas en el estudio (Ver Tabla 16 y Tabla 17).

Tabla 16.

*Análisis bivariado entre las variables demográficas respecto a la variable Intención de Rotación Laboral*

Variable	Tipo	p-value	Interpretación
<b>Edad</b>	Numérica	0.2696	La edad y la Intención de Rotación Laboral son independientes (no se correlacionan)
<b>Sexo</b>	Categórica	0.9964	La diferencia entre las medias del nivel de Intención de Rotación Laboral no es estadísticamente significativa entre el sexo masculino respecto al sexo femenino
<b>Primer trabajo</b>	Categórica	0.3261	La diferencia entre las medias del nivel de Intención de Rotación Laboral no es estadísticamente significativa entre aquellos miembros de teleoperadores para quienes es su primer trabajo respecto a quienes no lo es
<b>Antigüedad</b>	Categórica	0.6902	Las diferencias entre las medias del nivel de Intención de Rotación Laboral no son estadísticamente significativas entre las distintas categorías de antigüedad laboral.
<b>Nivel educativo</b>	Categórica	0.0671	Las diferencias entre las medias del nivel de Intención de Rotación Laboral no son estadísticamente significativas entre las distintas categorías de nivel educativo.
<b>Carga Familiar</b>	Categórica	0.2603	La diferencia entre las medias del nivel de Intención de Rotación Laboral no es estadísticamente significativa entre quienes tienen carga familiar respecto a aquellos que no tienen carga laboral
<b>Turno Laboral</b>	Categórica	0.0138	La diferencia entre las medias del nivel de Intención de Rotación Laboral es estadísticamente significativa entre quienes tienen turno diurno respecto a aquellos que tienen turno nocturno

Tabla 17.

*Análisis bivariado entre las variables demográficas categóricas respecto a la variable Intención de Rotación Laboral (Parte 2)*

<b>Variable General</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Intención de Rotación Laboral	189	21.296	7.7491	21	11
<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Femenino	129	21.294	8.1943	21	11
Masculino	60	21.3	6.7580	22	9.5
<b>Horario Laboral</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Diurno	176	20.920	7.6811	21	10
Nocturno	13	26.384	7.0891	27	7
<b>Carga familiar</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Sin carga familiar	28	22.821	7.002	24	10.5
Con carga familiar	161	21.031	7.861	21	10
<b>Nivel de estudios</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Secundaria incompleta	13	23.231	10.802	24	16
ET incompletos	63	19.635	7.6565	20	11
ET completos	41	20.561	7.5599	20	11
EU incompletos	64	22.828	7.3712	23	9.5
EU completos	8	22.75	4.3671	22.5	5
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
Menos de 1 año	14	16.786	7.1164	17	11
Más de 1 años y menos de 2 años	65	22.354	7.0809	22	7
Más de 2 años y menos de 3 años	41	20.244	6.8329	19	8
Más de 3 años y menos de 4 años	21	21	8.3066	21	9
Más de 4 años y menos de 5 años	25	21.32	7.9463	24	14
Más de 5 años y menos de 6 años	11	23.818	10.916	20	20
Más de 6 años	12	22.583	9.4046	22	15.5
<b>Primero empleo</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>SD</b>	<b>Mediana</b>	<b>IQR</b>
No es su primer empleo	186	21.225	7.678	21	10
Es su primer empleo	3	25.666	12.741	32	23

*Nota.* n: número; %: porcentaje; SD: Desviación estándar; IQR: Rango intercuartílico; ET: Estudios técnicos; EU: Estudios universitarios

#### 4.11. Relación entre el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral

Debido a que ambas variables eran consideradas numéricas, pero sin cumplir el supuesto de distribución normal, se procedió a hacer un análisis de correlación de Spearman, el cual obtuvo un  $p\text{-value} < 0.0000$ , es decir se rechazó la hipótesis nula y se consideraba que ambas variables no eran independientes con Rho de Spearman de 0.7777, es decir había una correlación positiva estadísticamente significativa entre ambas variables (Ver Figura 18).

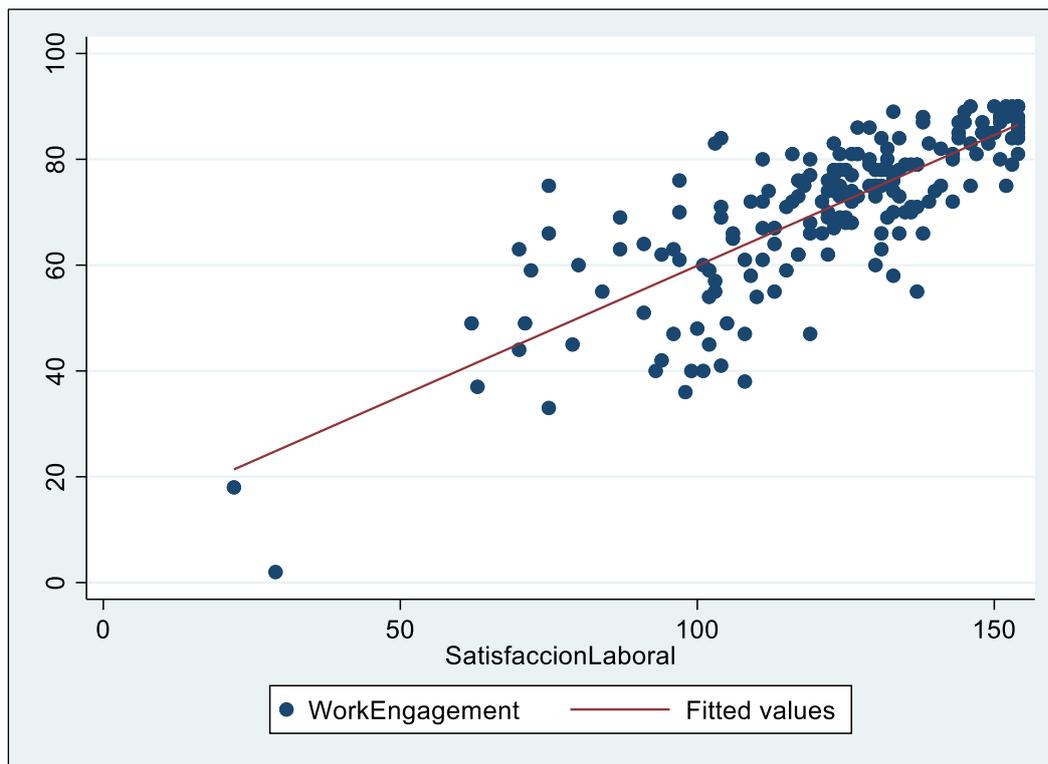


Figura 18. Gráfico de dispersión para las variables *Work Engagement* versus Satisfacción Laboral

#### 4.12. Relación entre el *Work Engagement* e Intención de Rotación Laboral

Debido a que ambas variables fueron consideradas numéricas, pero sin cumplir el supuesto de distribución normal (*Work Engagement*), se procedió a hacer un análisis de correlación de Spearman, el cual obtuvo un  $p\text{-value} < 0.0000$ , es decir se rechazó la hipótesis nula y se consideraba que ambas variables no eran independientes con Rho de Spearman de -0.5698, es decir había una correlación negativa estadísticamente significativa entre ambas variables (Ver Figura 19).

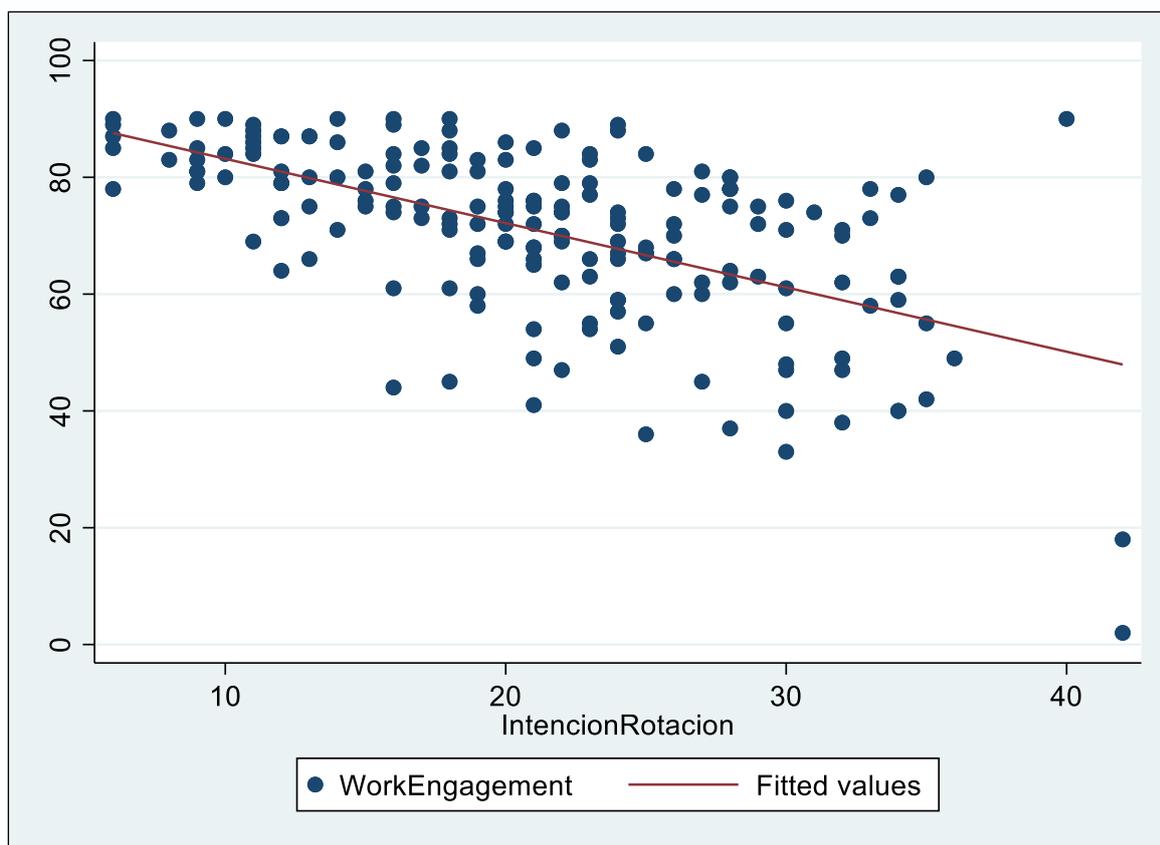


Figura 19. Gráfico de dispersión para las variables *Work Engagement* versus Intención de Rotación Laboral

Cuando se categorizó a la variable Intención de Rotación y se realizó el análisis bivariado con la variable *Work Engagement* se obtuvo un  $p\text{-value} < 0.0000$  en la prueba de Suma de Rangos de Wilcoxon, es decir la diferencia de medianas del valor del cuestionario de *Work Engagement* fue diferente entre el grupo que “No tenía la intención de rotación”, respecto al grupo que “Sí mostró una intención de rotación” (Ver Tabla 18 y Ver Figura 20).

Tabla 18.

*Resumen estadístico de la variable Intención de Rotación Laboral Categorizada respecto a la variable Work Engagement*

Variable	N	Media	SD	Mediana	IQR
<b>Intención de Rotación Laboral</b>	189	70.7354	14.6963	74	18
<b>No hay intención de rotación</b>	98	76.7449	10.6173	79	13
<b>Hay intención de rotación</b>	91	64.2637	15.7479	67	20

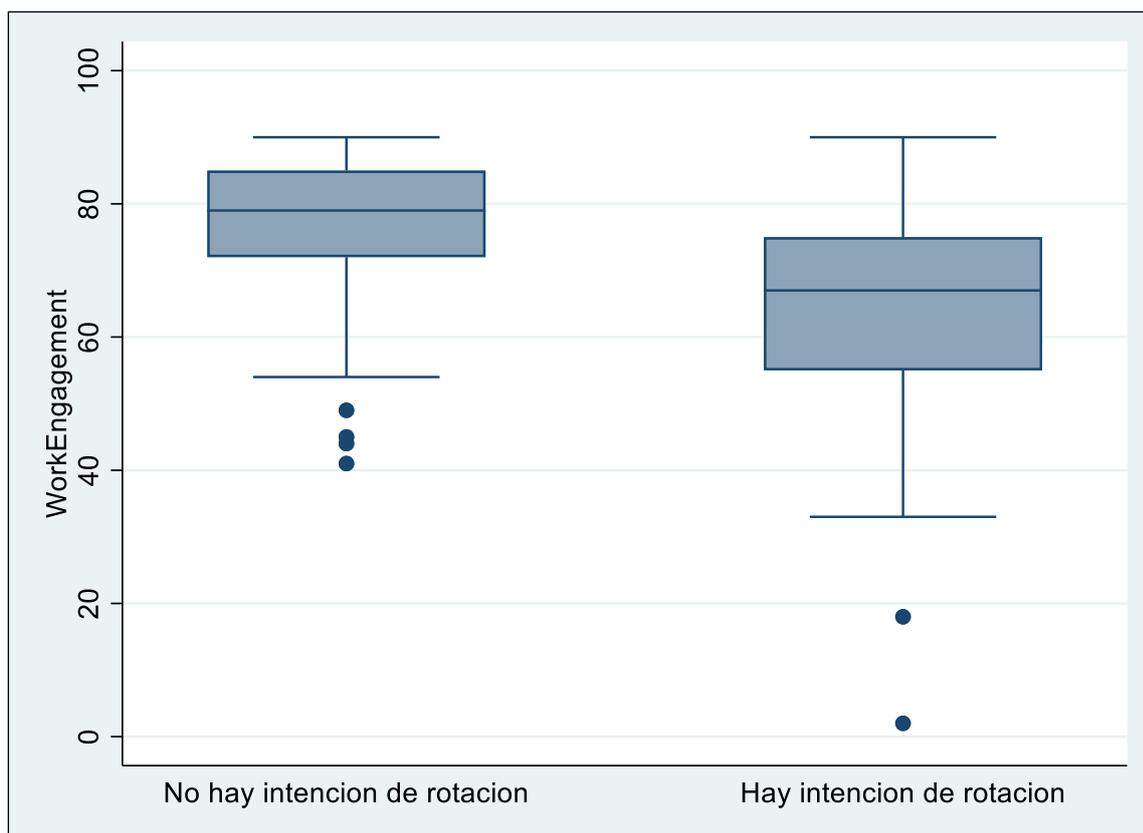


Figura 20. Gráfico de cajas para las variables *Work Engagement* e Intención de Rotación Laboral, en el análisis bivariado

#### 4.13. Relación entre el Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral

Debido a que ambas variables fueron consideradas numéricas, pero sin cumplir el supuesto de distribución normal (Satisfacción laboral), se procedió a hacer un análisis de correlación de Spearman, el cual obtuvo un  $p\text{-value} < 0.0000$ , es decir se rechazó la hipótesis nula y se consideraba que ambas variables no eran independientes con Rho de Spearman de  $-0.5930$ , es decir había una correlación negativa estadísticamente significativa entre ambas variables (Ver Figura 21).

Cuando se categorizó a la variable Intención de Rotación y se realizó el análisis bivariado con la variable Satisfacción Laboral se obtuvo un  $p\text{-value} < 0.0000$  en la prueba de Suma de Rangos de Wilcoxon, es decir la diferencia de medianas del valor del cuestionario de Satisfacción Laboral fue diferente entre el grupo que “No tenía la intención de rotación”, respecto al grupo que “Sí mostró una intención de rotación” (Ver Tabla 19 y Ver Figura 22).

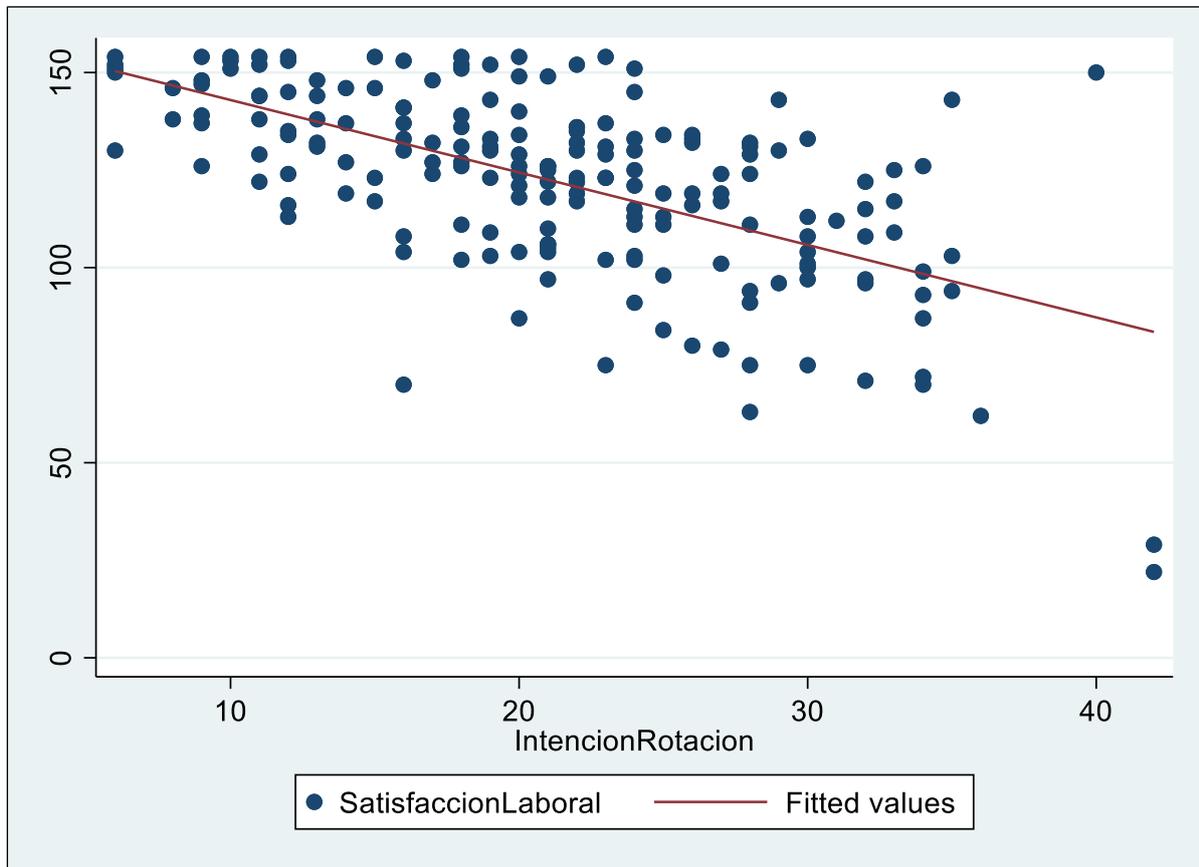


Figura 21. Gráfico de dispersión para las variables Satisfacción Laboral versus Intención de Rotación Laboral

Tabla 19.

Resumen estadístico de la variable Intención de Rotación Laboral Categorizada respecto a la variable Work Engagement

Variable	N	Media	SD	Mediana	IQR
<b>Intención de Rotación Laboral</b>	189	121.9735	23.6799	126	29
<b>No hay intención de rotación</b>	98	131.9388	17.3910	133	24
<b>Hay intención de rotación</b>	91	111.2418	24.9151	116	33

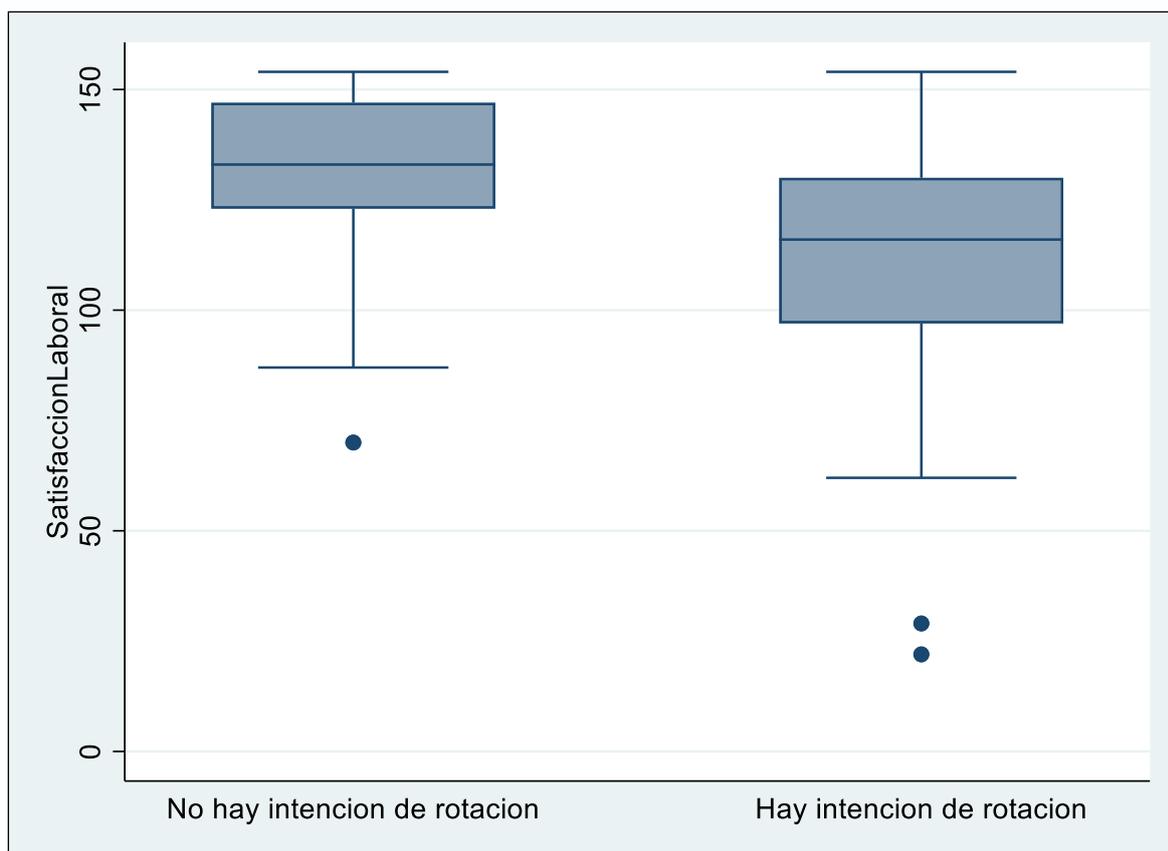


Figura 22. Gráfico de cajas para las variables Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral, en el análisis bivariado

#### 4.14. Análisis multivariado exploratorio

El objetivo exploratorio de poder hacer el análisis multivariado fue poder mostrar la influencia de las variables *Work Engagement* y Satisfacción Laboral (variables independientes) sobre la Intención de Rotación Laboral (variable dependiente), a través de un modelo multivariante que permitió ajustar ambas variables independientes a la variable dependiente considerando las variables demográficas. Inicialmente, se consideró que la variable de desenlace o denominada también variable de resultado o variable dependiente (Intención de Rotación Laboral) cumplía con ser una variable numérica discreta como dato de conteo para así poder realizar un modelo de regresión de Poisson.

Este modelo resultante mostró que la variable dependiente se asoció de manera negativa con las variables independientes, con una pendiente ( $\beta$ ) significativa ( $p\text{-value} < 0.05$ , es decir la pendiente era diferente de 0). Se logró interpretar que un aumento de 1 unidad de

la variable *Work Engagement* (variable resultc1) conllevaba a una disminución de 0.0044 unidades de la variable Intención de Rotación, manteniendo las demás variables constantes (Satisfacción Laboral y demográficas). También se logró interpretar que un aumento de 1 unidad de la variable Satisfacción Laboral (variable resultc2) conllevaba a una disminución de 0.0058 unidades de la variable Intención de Rotación, manteniendo las demás variables constantes (*Work Engagement* y demográficas). Se hace hincapié que este es fue modelo multivariado exploratorio, el cual no puede ser usado para inferencia estadística, dado que no se trabajó con una muestra representativa de teleoperadores de Lima Metropolitana y el diseño del estudio fue analítico de una muestra no representativa de toda la población de teleoperadores de *Call-center* en el Perú.

Tabla 20.

*Resultados del análisis multivariado, regresión de Poisson*

```
. poisson resultc3 resultc2 resultc1 firstwork seniority studies famburden worktime sex age
```

```
Iteration 0: log likelihood = -632.02269
```

```
Iteration 1: log likelihood = -632.02054
```

```
Iteration 2: log likelihood = -632.02054
```

```
Poisson regression
```

```
Number of obs = 189
```

```
LR chi2(9) = 202.20
```

```
Prob > chi2 = 0.0000
```

```
Pseudo R2 = 0.1379
```

```
Log likelihood = -632.02054
```

resultc3	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
resultc2	-.0058306	.0010635	-5.48	0.000	-.0079151	-.0037461
resultc1	-.0044264	.0017078	-2.59	0.010	-.0077737	-.0010792
firstwork	.010176	.1194401	0.09	0.932	-.2239223	.2442743
seniority	.0050738	.0106811	0.48	0.635	-.0158608	.0260084
studies	.0399389	.0152205	2.62	0.009	.0101073	.0697706
famburden	.0191637	.0457078	0.42	0.675	-.0704219	.1087494
worktime	.0862153	.0585263	1.47	0.141	-.0284941	.2009247
sex	.0058122	.0350508	0.17	0.868	-.0628861	.0745105
age	-.0033766	.0027302	-1.24	0.216	-.0087276	.0019744
_cons	4.004049	.1109024	36.10	0.000	3.786684	4.221414

Finalmente, se trabajó con la variable de Intención de Rotación Laboral categorizada (dicotómica), utilizando un modelo multivariado de regresión logística. En este modelo

resultante mostró que la variable dependiente se asociaba de forma negativa con las variables independientes, con una pendiente ( $\beta$ ) significativa ( $p\text{-value} < 0.05$ , es decir la pendiente era diferente de 0); sin embargo, también se consideraron aquellas variables  $p\text{-value} < 0.2$ , dentro del modelo, quedando de la siguiente forma:

Tabla 21.

*Resultados del análisis multivariado, regresión Logística*

```
. logit resul3dicot resultc1 resultc2 worktime studies
```

```
Iteration 0: log likelihood = -130.87516
Iteration 1: log likelihood = -103.33179
Iteration 2: log likelihood = -103.10796
Iteration 3: log likelihood = -103.10708
Iteration 4: log likelihood = -103.10708
```

```
Logistic regression                Number of obs   =      189
LR chi2(4)                        =      55.54
Prob > chi2                       =      0.0000
Pseudo R2                         =      0.2122

Log likelihood = -103.10708
```

resul3dicot	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
resultc1	-.0351849	.0203159	-1.73	0.083	-.0750033	.0046334
resultc2	-.0349137	.0125138	-2.79	0.005	-.0594402	-.0103871
worktime	1.597036	.845117	1.89	0.059	-.0593627	3.253435
studies	.3316126	.1631548	2.03	0.042	.011835	.6513902
_cons	5.659777	1.29597	4.37	0.000	3.119722	8.199832

Se logra interpretar que la constante es 5.65, por lo que en caso todas las variables independientes toman el valor 0, el logaritmo del índice de disparidad de la Intención de rotación laboral será de 5.65. Sobre las variables independientes, el coeficiente de la variable *Work Engagement* es -0.0351 (variable resultc1), por lo que, al aumentar el *Work Engagement* en una unidad, y manteniendo las demás variables constantes, el logaritmo del índice de disparidad de la Intención de rotación laboral disminuirá en 0.0351 unidades; el coeficiente de la variable “Satisfacción Laboral” es -0.0349 (variable resultc2), por lo que, al aumentar la Satisfacción Laboral en una unidad, y manteniendo las demás variables constantes, el logaritmo del índice de disparidad de la Intención de rotación laboral

disminuirá en 0.0349 unidades. Para este modelo también se hace hincapié que este es un modelo multivariado exploratorio, el cual no puede ser usado para inferencia estadística, dado que no se trabajó con una muestra representativa de teleoperadores de Lima Metropolitana y el diseño del estudio fue analítico de una muestra no representativa de toda la población de teleoperadores de *Call-center* en el Perú.

#### 4.15. Resumen del capítulo

El presente estudio investigó la relación de las variables independientes *Work Engagement* y satisfacción laboral con la variable dependiente de intención de rotación. Para ello, se realizó un análisis del comportamiento de cada variable independiente, así como la determinación del tipo de relación con la variable resultante encontrando:

- En el caso de la variable *Work Engagement*, se evidenció que la población de los teleoperadores presenta en general un alto grado de compromiso laboral o *Work Engagement* respecto a las dimensiones de vigor y dedicación, siendo la dimensión relativa a la absorción la de menor valor; lo cual indicó según nuestro análisis literario que los teleoperadores presentan mucha energía y resistencia a lo largo de su jornada laboral, así como se identifican fuertemente con su labor; sin embargo, no se sienten inmersos en su trabajo y no presentan dificultad en dejarlo por alguna otra actividad que los impulse a sentirse mejor (Schaufeli, 2017).

David Holman indicó en su momento que las habilidades exigidas en los *Call-centers* requieren de preferencia personal con estudios superiores con manejo comunicativo, quienes encuentran este rubro como poco exigente conforme pasa el tiempo; esto explicaría el comportamiento de los teleoperadores considerando que el 93.11% de la población posee estudios técnicos y superiores en proceso o finalizados (Holman, Wall, Clegg, Sparrow, & Howard, 2003).

Demográficamente se halló una relación estadísticamente significativa entre la

variable *Work Engagement* y los teleoperadores que tenían su primer trabajo (*p-value*: 0.0413), así como aquellos que poseían una carga familiar (*p-value*: 0.0382) y que ejecutaban sus labores en el turno diurno (*p-value*: 0.0161) a diferencia del turno noche.

- Respecto al comportamiento de la variable *Work Engagement* con la Satisfacción laboral se tuvo como hallazgo que el *Work Engagement* se correlacionaba de manera significativa con dicha variable (Rho de Spearman: 0.7777; *p-value* < 0.0000), es decir, a mayor grado de compromiso laboral se incrementa la satisfacción laboral en los teleoperadores. Lo anterior es consistente con los resultados obtenidos por Elena Cortina, quien evidenció que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el *Work Engagement* provocando en el trabajador una disposición emocional lo cual promueve en la persona un sentido de permanencia estando satisfechos en sus puestos o roles organizacionales (Cortina Espitia, 2016).
- En el caso de la variable Satisfacción laboral, se evidenció que los teleoperadores presentan un alto grado de satisfacción con la supervisión y el ambiente físico de trabajo, siendo el factor de prestaciones recibidas el de menor valor el cual se encuentra referido a la satisfacción que sienten los trabajadores por el salario, oportunidades de promoción o formación percibidos; dicha característica fue distinguida por Micheli Thirión quien indicó que por lo general las tasas de rotación de personal son altas debido a los bajos sueldos que se suelen pagar a los teleoperadores (Micheli Thirión, 2007). Demográficamente se halló una relación estadísticamente significativa entre la variable de satisfacción laboral con la carga familiar (*p-value*: 0.0330) lo cual denotó la tranquilidad que representa la

estabilidad laboral para aquellos teleoperadores que sobrellevan una responsabilidad familiar.

- En el caso de la variable resultante Intención de Rotación Laboral, se identificó que el 48.15% de los teleoperadores encuestados poseían la intención de cambiar de empresa en caso tuvieran una oportunidad en el mercado laboral evidenciándola como un factor importante a gestionar. Demográficamente se halló una relación estadísticamente significativa entre la variable de intención de rotación y el turno laboral ( $p$ -value: 0.0138), lo cual hace inferir que el personal de turno noche y día requieren de un balance en el esquema laboral a fin de reducir el deseo de cambiar de empleo en la organización.
- Por otro lado, se evidenció que el *Work Engagement* tenía una correlación negativa (Rho de Spearman: -0.5698;  $p$ -value < 0.0000) con la variable de Intención de Rotación Laboral, lo cual nos indica que si el grado de compromiso en los teleoperadores se incrementa positivamente la intención de abandonar la organización se reduce. Este hallazgo guarda relación con resultados de estudios previos que indicaron que un alto *Work Engagement* en los trabajadores promueven que estos se encuentren menos dispuestos a dejar sus organizaciones (Memon et al., 2020; Shuck, Twyford, Reio Jr., & Shuck, 2014; Tett & Meyer, 1993)
- Asimismo, se obtuvo como hallazgo una correlación negativa entre la Satisfacción laboral y la Intención de Rotación Laboral (Rho de Spearman -0.5930;  $p$ -value < 0.0000) lo cual representa que a mayor satisfacción laboral en el personal teleoperador la intención de renunciar a su puesto de trabajo se ve reducida significativamente. Lo anterior es consistente con los resultados obtenidos por Elena Cortina quien evidenció que la satisfacción laboral se relaciona positiva y

significativamente con la intención de permanencia en su estudio del sector de *Contact-center* en Medellín, Colombia (Cortina Espitia, 2016).

- Estas relaciones entre el *Work Engagement*, Satisfacción laboral y la Intención de Rotación Laboral fueron explorados mediante un análisis multivariado bajo los modelos de regresión de Poisson y Logística. El análisis mediante el modelo de Poisson mostró como resultado que la variable de Intención de Rotación Laboral se relacionaba de manera negativa ( $p\text{-value} < 0.05$ ) con el *Work Engagement* (coeficiente -0.0044264) y Satisfacción laboral (coeficiente -0.0058306), lo cual nos indica que el aumento de una unidad en el *Work Engagement* y Satisfacción laboral impactaría en una reducción de 0.0044264 y 0.0058306 unidades en la variable de Intención de Rotación Laboral. Finalmente, el segundo análisis exploratorio a través del modelo multivariado de regresión Logística tuvo como resultado que la variable de intención de rotación se comportaba de manera similar asociándose de forma negativa con las variables independientes *Work Engagement* (coeficiente -0.0351849) y satisfacción laboral (coeficiente -0.0349137), haciendo denotar nuevamente el impacto en la reducción de la Intención de Rotación Laboral en caso el *Work Engagement* y la Satisfacción laboral se incrementen. Mediante estos análisis exploratorios se infiere que a mayor incremento del *Work Engagement* y la Satisfacción laboral, la Intención de Rotación Laboral de los teleoperadores se reduce negativamente impactando en su decisión de rotar y abandonar la organización.

Tabla 22.

*Resumen de los objetivos y resultados del estudio*

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultado</b>
<b>O1</b>	Determinar la correlación entre el <i>Work Engagement</i> y la Satisfacción Laboral con la Intención de Rotación Laboral en los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de <i>Call-Center</i> , dentro del contexto de la Pandemia causada por el COVID-19.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La variable <i>Work Engagement</i> se correlacionaron de manera significativa con la satisfacción laboral.</li> <li>• Las variables <i>Work Engagement</i> y satisfacción laboral se correlacionaron de manera negativa con la intención de rotación.</li> </ul>
<b>O2</b>	Identificar el nivel del <i>Work Engagement</i> de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de <i>Call-Center</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se visualizó que los teleoperadores poseen un alto nivel de <i>Work Engagement</i> respecto a las dimensiones de vigor y dedicación. Se evidenció que la dimensión de absorción obtuvo un puntaje menor lo cual nos indica que los teleoperadores no tienen dificultad en reemplazar su trabajo por alguna nueva oportunidad.</li> </ul>
<b>O3</b>	Identificar el nivel de la Satisfacción Laboral de los miembros del equipo de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidenció que los teleoperadores presentan un alto nivel de satisfacción laboral con la supervisión, ambiente físico, siendo el factor alineado a las</li> </ul>

Objetivo	Descripción	Resultado
	Teleoperadores de una empresa de <i>Call-Center</i> .	prestaciones percibidas (salario, promoción, formación) el de menor valor.
<b>O4</b>	Identificar el nivel de la Intención de Rotación Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de <i>Call-Center</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtuvo como hallazgo que el 48.15% del personal teleoperador posee la intención de rotar en caso tenga una oportunidad laboral alterna.</li> </ul>



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

En base al análisis realizado de tipo analítico, de corte transversal y prospectivo se obtuvieron las siguientes conclusiones que responden a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál será la correlación entre el *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral con la Intención de Rotación Laboral en los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-center* de Lima Metropolitana?; ¿Cuál es el nivel del *Work Engagement* de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana?; ¿Cuál es el nivel de la Satisfacción Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana?; ¿Cuál es el nivel de la Intención de Rotación Laboral de los miembros del equipo de Teleoperadores de una empresa de *Call-Center* de Lima Metropolitana?.

- Respecto a la correlación entre las variables se determinó a través del estudio que las variables *Work Engagement* y Satisfacción Laboral poseen una correlación positiva estadísticamente significativa (*Rho de Spearman: 0.7777*), lo cual indica que una adecuada gestión en el nivel de satisfacción del teleoperador por parte de la empresa impacta directamente en el grado de compromiso laboral o *Work Engagement* durante la ejecución de sus labores. Asimismo, se evidenció en el estudio que el *Work Engagement* y la Intención de Rotación tienen una correlación negativa estadísticamente significativa (*Rho de Spearman: -0.5698*), por tal motivo un aumento positivo en el nivel de compromiso laboral o *Work Engagement* en los teleoperadores promueve una reducción de la intención de abandonar la organización. Finalmente, se halló que las variables Satisfacción Laboral e Intención de Rotación tienen un comportamiento negativo estadísticamente significativo (*Rho de Spearman: -0.5930*), lo cual representa que una mayor gestión de la satisfacción del personal promueve en

el personal una menor intención de renuncia o abandono. Por todos estos motivos, se concluye que la empresa en estudio debe trabajar intensivamente en implementar un plan de gestión de mejora que contenga como ejes centrales el incremento del nivel de *Work Engagement* y Satisfacción Laboral logrará como resultado una reducción del nivel de Intención de Rotación o abandono organizacional por parte de los teleoperadores.

- En el caso de la variable *Work Engagement*, se conceptualizó en el análisis literario como un estado emocional caracterizado por las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, el cual fue medido mediante el instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-15) en una población de 189 teleoperadores. El resultado mostró que los teleoperadores demuestran en la situación actual del COVID-19 un alto nivel de compromiso laboral o *Work Engagement*, asimismo, se evidenció que la dimensión de absorción presentó un menor puntaje respecto a los otros componentes de vigor (energía) y dedicación; lo cual nos indica que los trabajadores poseen mucha energía y resistencia en su jornada laboral, así como también se identifican con los logros de las metas laborales; sin embargo, no presentan dificultad alguna en poder abandonarlo por alguna otra actividad que los impulse a sentirse mejor. Por otro lado, se ejecutó un análisis demográfico donde se analizó la edad, sexo, primer trabajo, antigüedad laboral, nivel educativo, carga familiar y turno laboral a fin de poder encontrar algún nivel de correlación o vínculo significativo. Como resultado del análisis, se evidenció que existía un vínculo significativo de la variable *Work Engagement* y los teleoperadores que tenían su primer trabajo (*p-value*: 0.0413), los que poseían una carga familiar (*p-value*: 0.0382) y los que ejecutaban sus labores en el turno diurno versus los de turno noche (*p-value*: 0.0161). Ante ello, se concluye que la mejora de la variable *Work Engagement* dentro del plan de gestión de la empresa de tipo *Call-*

*center* deberá encontrarse vinculada a mejorar la dimensión de absorción del *Work Engagement* que impulse a los teleoperadores a no abandonar fácilmente sus puestos de trabajo; de la misma forma, deberá buscar orientar esfuerzos a mejorar los vínculos laborales del personal que posee una carga familiar (85% de la población encuestada), así como aquellos que tienen su primer trabajo y finalmente encontrar un balance en los horarios laborales de las personas que trabajan en el turno diurno versus el nocturno.

- La variable Satisfacción Laboral se conceptualizó en el análisis literario como la percepción o actitud del empleado hacia el trabajo donde existen diversos factores extrínsecos relacionados al entorno laboral impactando directamente en su intención de rotar, asimismo, dicha variable y sus factores fueron medidos mediante el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 en una población de 189 teleoperadores. De acuerdo con la información recolectada, se determinó que la población de teleoperadores en la situación actual del COVID-19 presenta un alto grado de Satisfacción Laboral. De la misma forma, respecto al análisis de los factores extrínsecos tanto la satisfacción con la supervisión y satisfacción con el ambiente físico obtuvieron un alto puntaje; sin embargo, el factor de satisfacción con las prestaciones recibidas tuvo un puntaje menor, el cual se encuentra referido a la percepción que tienen los teleoperadores respecto a las oportunidades de promoción, formación percibida, salario o beneficios sociales. Adicionalmente, se realizó un análisis entre las variables demográficas de edad, sexo, primer trabajo, antigüedad laboral, nivel educativo, carga familiar y turno laboral a fin de poder encontrar algún nivel de correlación o vínculo significativo. Como resultado del análisis, se evidenció que la variable carga familiar posee una relación significativa con la Satisfacción Laboral (*p-value*: 0.033) lo cual denota el nivel de satisfacción que representa la

estabilidad laboral para aquellos teleoperadores que sobrellevan una responsabilidad familiar (85% de la población). Por estos motivos, se concluye que la mejora de la variable Satisfacción Laboral dentro del plan de gestión de la empresa de tipo *Call-center* deberá encontrarse vinculada a incrementar el factor relativo a la satisfacción de las prestaciones recibidas, tomando en cuenta que un factor crucial se centra en la variable demográfica referida a la carga familiar; de esta forma la Satisfacción Laboral se vería incrementada reduciendo directamente la variable de Intención de Rotación.

- La variable de Intención de Rotación fue conceptualizada en el análisis literario como el acto o deseo voluntario por parte del trabajador de abandonar la organización, siendo la misma un indicador preventivo e idóneo a gestionar previo a la Rotación Laboral el cual impacta directamente en los costos de re-integración y entrenamiento del personal nuevo. Esta variable fue medida a través de la herramienta *Turnover Intention Scale* (TIS-6) a una población de 189 teleoperadores donde se tuvo como principal hallazgo que el 48.15% de la población encuestada tenían la intención de abandonar la organización en caso tengan una mejor oportunidad laboral.

Adicionalmente, se realizó un análisis entre las variables demográficas de edad, sexo, primer trabajo, antigüedad laboral, nivel educativo, carga familiar y turno laboral a fin de poder encontrar algún nivel de correlación o vínculo significativo. Como resultado del análisis, se evidenció una relación estadísticamente significativa entre la Intención de Rotación y la variable relativa al turno laboral (*p-value*: 0.0138) lo cual nos hace determinar que es necesario ejecutar un balance en el esquema laboral de los teleoperadores que desempeñan sus actividades en el turno noche. Adicionalmente, se ejecutaron dos tipos de análisis multivariados de tipo exploratorio bajo los modelos de regresión Poisson y Logística que corroboraron nuevamente que las variables *Work*

*Engagement* y Satisfacción Laboral se asocian negativamente con la variable de Intención de Rotación impactando directamente en su reducción. Por todos estos motivos, se concluye que la reducción de la variable Intención de Rotación dentro del plan de gestión de la empresa de tipo *Call-center* estará vinculado directamente al incremento del nivel de *Work Engagement* y Satisfacción Laboral; asimismo, el indicador de Intención de Rotación debe de ser gestionado adecuadamente tomando en cuenta el alto índice de los teleoperadores por abandonar su trabajo ante la menor oportunidad.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendaciones Prácticas**

- Debido al alto índice de Intención de Rotación, se recomienda a la empresa en estudio ejecutar un Plan de Gestión que tenga como objetivo principal la reducción de la variable resultante Intención de Rotación, a través del aumento del nivel de *Work Engagement* y Satisfacción Laboral. Dicho plan debe cubrir como aspectos principales la mejora de los vínculos laborales de los teleoperadores que poseen una carga familiar, gestionar adecuadamente los beneficios percibidos, plantear un balance en los horarios laborales y mejorar los vínculos laborales con aquellos teleoperadores que tienen su primer trabajo.
- Se recomienda profundizar en el estudio de los factores de la Satisfacción Laboral y las subdimensiones del *Work Engagement* que obtuvieron un menor puntaje en la presente investigación las cuales fueron el factor de la satisfacción con las prestaciones recibidas y la sub-dimensión de absorción en el *Work Engagement*. Ante ello, generar sinergias con el equipo de Supervisores resulta de gran importancia para la empresa con la finalidad de conocer de primera mano la necesidad de los

teleoperadores; aprovechando también la adecuada satisfacción laboral mostrada en el análisis estadístico que tienen los trabajadores con la supervisión.

- Se sugiere analizar detenidamente los motivos por el cual se tiene una mayor intención de rotación laboral en los teleoperadores que trabajan en el horario nocturno frente al diurno con la finalidad de ejecutar un balance laboral que reduzca la intención de rotación de las personas.
- Se recomienda efectuar mediciones periódicas del nivel de *Work Engagement*, Satisfacción Laboral y la Intención de Rotación Laboral de los Teleoperadores, con la finalidad que la compañía pueda evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan de Gestión de Mejora. Ante ello, se sugiere analizar su inclusión en los indicadores claves de gestión dentro del Área de Recursos Humanos de la organización.

### 5.2.2 Recomendaciones Teóricas

- Se recomienda expandir el análisis de la población a todas las industrias de tipo *Call-center*, con la finalidad de poder expandir el estudio de las variables de *Work Engagement*, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación en el contexto COVID-19.
- Se recomienda incluir dentro del estudio de investigación otras variables demográficas y laborales, tales como el estado civil y el tipo de contrato laboral que puedan ayudar a una mejor determinación de los niveles del *Work Engagement*, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral.
- Se recomienda probar otros instrumentos de medición, como el de Allen y Meyer para medir el Compromiso Organizacional. De esta manera, se puedan comparar con los resultados obtenidos en la presente investigación (Allen & Meyer, 1990).

- Se recomienda profundizar en el estudio de las Subdimensiones del *Work Engagement* y los Factores de la Satisfacción laboral donde se obtuvieron menores puntajes.

### **5.3. Contribuciones de la Investigación**

#### **5.3.1 Contribuciones Teóricas**

En cuanto a las contribuciones teóricas, se resalta la producción de conocimiento relacionados a temas vigentes en la literatura organizacional, como son el *Work Engagement*, Satisfacción Laboral y la Intención de Rotación Laboral. Los resultados confirmaron los hallazgos de investigaciones previas, dado que, para la población investigada, el *Work Engagement* se correlaciona de manera negativa con la Intención de rotación laboral (L. B. Oliveira & Rocha, 2017), de la misma manera la Satisfacción Laboral con la Intención de rotación laboral (Merino Núñez & Díaz Jave, 2008); mientras que el *Work Engagement* se correlaciona de manera positiva con la Satisfacción Laboral, específicamente en el rubro de *Call-center*, en el ámbito geográfico de Lima Metropolitano, a Mayo del 2021.

#### **5.3.2 Contribuciones Prácticas**

A nivel práctico, se han identificado las variables demográficas que se correlacionan o no con el *Work Engagement*, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral. Además, se logró identificar el grado de *Work Engagement*, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral de una empresa de *Call-center*. De esta manera, permitió desarrollar recomendaciones prácticas y teóricas que pueden ayudar a incrementar el nivel de *Work Engagement*, Satisfacción Laboral y disminuir la Intención de Rotación Laboral de los Teleoperadores, lo cual generará en algo beneficioso para ellos, la compañía y la sociedad.

#### 5.4. Recomendaciones para Futuras Investigaciones

- Se recomienda a otros investigadores efectuar estudios con las variables *Work Engagement*, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral en diferentes sectores económicos, para que de esta manera se comparen los resultados obtenidos en diferentes poblaciones y entornos laborales.
- Realizar nuevos estudios con otras variables que tienen relación con la intención de rotación laboral, como son el Clima Laboral y el *Burn-out*, dado que, ello permitirá a las organizaciones desarrollar mejores estrategias relacionadas a la gestión del recurso humano, con el objetivo de disminuir la intención de rotación por parte de los empleados.
- Realizar un estudio analítico comparativo con las variables *Work Engagement* y la Satisfacción Laboral en otras empresas de *Call-center*, con el objetivo de determinar asociaciones cuantitativas entre las variables de estudio.
- Se recomienda ejecutar estudios de tipo experimental con el mismo tipo de población con la finalidad de identificar intervenciones eficaces, que permitan disminuir el nivel de Intención de Rotación Laboral.
- Se recomienda ampliar el estudio de investigación a las demás áreas de la empresa, dado que, en la presente investigación solo se consideró a la población de Teleoperadores del área operativa de la empresa de *Call-center*.

#### 5.5 Plan de Mejora

El plan de mejora propuesto se suscribe a los hallazgos encontrados como parte del estudio de investigación realizada a la empresa en cuestión, el cual tiene como objetivo general la reducción de la Intención de Rotación la cual se encuentra en un nivel del 48.15% en los encuestados. Ejecutando un plan de acción sobre este objetivo general, se plantea la

reducción de la actual tasa de rotación laboral de la organización, la cual tiene un índice del 15%. Para ello, se plantea la generación de diversas actividades estratégicas orientadas a:

- Mantener el alto nivel de *Work Engagement* en el personal teleoperador tomando en consideración que las actividades a desarrollar deben tener como planteamiento mantener en alto nivel las subdimensiones de vigor y dedicación que actualmente expresan los trabajadores; mientras que por otro lado debe de asegurar mejorar la dimensión de absorción asociada a la concentración, goce y disfrute de las actividades de los teleoperadores en el desarrollo de sus actividades. De la misma forma, los planteamientos deben de generar un vínculo significativo con el personal que tienen su primer empleo, así como mejorar los vínculos laborales con las personas que tienen una carga familiar, finalmente también deberá brindar un balance en los horarios de trabajo con el personal de turno noche.
- Mantener el alto nivel de Satisfacción Laboral que se tiene en el personal teleoperador donde se destaca la satisfacción del empleado con la supervisión y el ambiente físico de las instalaciones. En este acápite es importante que el plan de mejora sustente un incremento de la satisfacción del trabajador con las prestaciones recibidas, los cuales están asociados a los temas de desarrollo profesional, salarial, beneficios sociales, entre otros. De la misma forma, las actividades estratégicas deberán estar orientadas a los teleoperadores con carga familiar quienes representan un 85% de la población encuestada.

Un estudio de *Gallup Organization*, propuso que realizar una mejora en el *Work Engagement* de un trabajador de una empresa de *Call-center* de 5 al 10% puede conllevar a una mejoría productiva anual de 1,227 a 2,454 llamadas por agente (Brewer & Sandford, 2007), lo cual se traduciría en un incremento productivo de la operaciones y mejores ingresos. Otro estudio realizado en empresas de este rubro indicó que el incremento de la

satisfacción laboral genera un mejor desempeño en el trabajo y una reducción de la intención de rotación (de Ruyter et al., 2001). Tomando en consideración ello, así como el estudio de investigación realizado en la presente tesis donde se evidenció una relación inversa estadísticamente significativa entre las variables *Work Engagement* y Satisfacción Laboral con la Intención de rotación, se establece que las estrategias a plantear se orienten en la gestión de estas dos variables. Finalmente, la ejecución de esta mejora se traducirá en una reducción de los costos asociados a la rotación del personal tales como la selección, reintegración y capacitación (Robinson & Morley, 2006). A continuación, se indica el plan de mejora propuesto con la finalidad de mejorar los niveles de *Work Engagement* y Satisfacción laboral a fin de reducir la Intención de Rotación en la empresa de *Call-Center* (ver tabla 23 y 24).

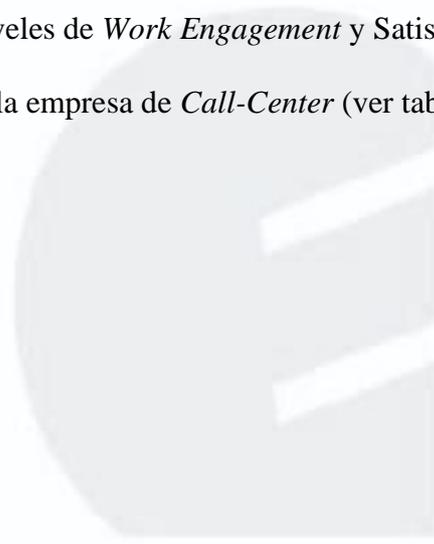
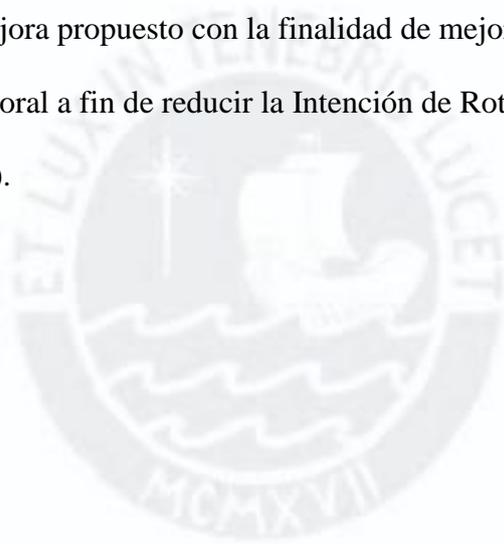


Tabla 23.

*Plan de mejora en el Work Engagement*

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Logros Esperados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto Anual (Soles)</b>
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mantener el alto nivel de <i>engagement</i> del personal teleoperador de la empresa de <i>Call-center</i> .	Mantener la subdimensión de vigor o energía en los teleoperadores de la empresa de <i>Call-center</i>	Implementar las Pausas Activas en el horario laboral en coordinación con el Área de Salud Ocupacional.	Reducir el nivel de agotamiento o estrés laboral	Diario	Recursos Humanos	Número de Pausas activas desarrolladas por día	Sin Costo
			Ejecutar Programa de Monitoreo de los niveles de estrés en el personal, a través de test psicológicos.	Control de los niveles de estrés laboral en los teleoperadores.	Trimestral	Salud Ocupacional	Porcentaje de personal con niveles de estrés	Sin Costo
			Elaborar plan de rotación en los turnos laborales de día y noche.	Reducción del nivel de stress e insatisfacción del personal.	Mensual	Operaciones	Encuestas de satisfacción	Sin Costo
			Desarrollo de programas de hábitos alimenticios y estilo de vida.	Reducir los niveles de obesidad y aumento de bienestar físico en el teleoperador	Trimestral	Salud Ocupacional	Número de campañas en el año	Sin Costo
			Seguimiento de calidad de horas de sueño en los teleoperadores.	Reducción de fatiga en los teleoperadores	Semanal	Salud Ocupacional	Índice de calidad de sueño	Sin Costo
			Replantear la forma de bonificaciones por Logro por Objetivos	Personal motivado y alineado con los Objetivos Planeados	Anual	Recursos Humanos	Porcentaje de cumplimiento del Logro de Objetivos	Sin Costo

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Logros Esperados	Frecuencia	Responsabilidad	Indicadores	Presupuesto Anual (Soles)
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mantener el alto nivel de <i>engagement</i> del personal teleoperador de la empresa de <i>Call-center</i> .	Mejorar la subdimensión de absorción en los teleoperadores de la empresa de <i>Call-center</i>	Implementar Premiación a los mejores Teleoperadores del año.	Mejorar la percepción de los Teleoperadores acerca del reconocimiento que les otorga la compañía por su trabajo	Anual	Recursos Humanos	Número de Teleoperadores premiados en el año	2,000
			Implementar un estudio de motivación y felicidad en el personal teleoperador.	Mantener alto los niveles de disfrute y concentración por parte de los trabajadores.	Semestral	Recursos Humanos	Porcentaje de teleoperadores felices y motivados.	Sin Costo
			Implementar programa de Soporte a personal que tenga problemas debido a la carga laboral que afrontan (ejemplo: disponibilidad de tiempo, lactancia, salud, etc.)	Trabajador enfocado en la gestión de su trabajo.	Anual	Recursos Humanos	Cumplimiento de campaña de Apoyo	Sin costo
			Implementar Programa de Desarrollo de personal con estudios incompletos o en proceso.	Competir laboralmente a nivel de beneficios con otras empresas del sector. Incrementar las habilidades y conocimiento del personal que se encuentra ejecutando sus estudios.	Mensual	Recursos Humanos	Porcentaje de personal con plan de desarrollo y estudios.	10,000
				Competir laboralmente a nivel de beneficios con otras empresas del sector.				

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Logros Esperados	Frecuencia	Responsabilidad	Indicadores	Presupuesto Anual (Soles)
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mantener el alto nivel de <i>engagement</i> del personal teleoperador de la empresa de <i>Call-center</i> .	Mantener alta la subdimensión de dedicación en los teleoperadores de la empresa de <i>Call-center</i>	Replantear la forma de bonificaciones por Logro por Objetivos	Personal motivado y alineado con los Objetivos Planeados	Anual	Recursos Humanos	Porcentaje de cumplimiento del Logro de Objetivos	Sin Costo
			Establecer programas de reconocimiento laboral a los Teleoperadores	Mejorar la percepción de los Teleoperadores acerca del reconocimiento que les otorga la compañía por su trabajo	Anual	Recursos Humanos	Número de Teleoperadores premiados en el año	Sin Costo
			Desarrollar el sentido de pertenencia con la empresa mediante Workshops online o <i>Webinars</i> .	Reconocimiento de la Visión y Misión.	Semestral	Recursos Humanos	Número de Workshops desarrollados	3,000
			Desarrollar un Programa de <i>Mentoring</i> para los nuevos Teleoperadores	Alineamiento con la cultura organizacional. Reconocimiento de los Valores corporativos. Mejorar el clima laboral y el desempeño de los nuevos Teleoperadores	Mensual	Operaciones y Recursos Humanos	Porcentaje de personas que reconocen la visión, misión y valores. Porcentaje de Teleoperadores que participen en el Programa de <i>Mentoring</i>	Sin costo

*Nota.* Las estrategias de *Work Engagement* se realizaron sobre la base del estudio de investigación donde se destaca mejorar la sub-dimensión de absorción.

Tabla 24.

*Plan de mejora en el Satisfacción Laboral*

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Logros Esperados	Frecuencia	Responsabilidad	Indicadores	Presupuesto Anual (Soles)
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mejorar el nivel de Satisfacción Laboral de los Teleoperadores en el Factor Satisfacción con la supervisión, de 36 (alto) a 40 (muy alto)	Desarrollar un programa de Liderazgo Transformacional para los coordinadores y Supervisores	Realizar cursos de capacitación en liderazgo transformacional para los coordinadores y Supervisores	Fortalecer las habilidades blandas de los coordinadores y supervisores, con lo cual mejoren su desempeño en la supervisión de los Teleoperadores.	Anual	Recursos Humanos	Porcentaje de coordinadores y supervisores que participen en el programa de Liderazgo Transformacional	5,000
		Desarrollar un Programa de <i>Mentoring</i> para los nuevos Teleoperadores	Efectuar sesiones de <i>Mentoring</i> entre los Supervisores y nuevos Teleoperadores	Mejorar el clima laboral y el desempeño de los nuevos Teleoperadores	Mensual	Operaciones y Recursos Humanos	Porcentaje de Teleoperadores que participen en el Programa de <i>Mentoring</i>	Sin costo
		Desarrollar un Programa de integración en el área de Operaciones	Realizar reuniones de camaradería fuera del horario de trabajo	Mejorar las relaciones laborales entre los supervisores, coordinadores y Teleoperadores.	Mensual	Operaciones y Recursos Humanos	Porcentaje de Teleoperadores, supervisores y coordinadores que participen en las reuniones de camaradería	5,000

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Logros Esperados	Frecuencia	Responsabilidad	Indicadores	Presupuesto Anual (Soles)	
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mantener el nivel alto de Satisfacción Laboral de los Teleoperadores en el Factor Satisfacción con el ambiente físico	Revisar el plan de Mantenimiento anual de las oficinas	Monitorear la ejecución del cronograma de mantenimiento de los activos fijos de la compañía	Mejorar el ambiente físico de la compañía	Mensual	Recursos Humanos y Mantenimiento	Número de Trabajos de mantenimiento realizados mensualmente	Sin costo	
			Realizar encuestas a los Teleoperadores acerca del ambiente físico de la compañía	Detectar puntos débiles en el ambiente físico que requieren mejora	Trimestral	Recursos Humanos	Número de Teleoperadores que realizan la encuesta	Sin costo	
			Brindar cursos a los Teleoperadores acerca de temas de finanzas personales, inteligencia emocional y otros que sean de interés.	Mejora de los conocimientos técnicos y habilidades personales de los Teleoperadores	Mensual	Recursos Humanos	Número de Teleoperadores que participen en los cursos	Sin costo	
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mejorar el nivel de Satisfacción Laboral de los Teleoperadores en el Factor Satisfacción con las prestaciones recibidas, de 26(medio) a 30(alto)	Establecer un programa de capacitación interna acerca de diversos temas de interés	Efectuar reuniones y evaluaciones de desempeño escritas entre los Teleoperadores, coordinadores y supervisores	Contar con evidencia que sustenten los incrementos salarios y las promociones internas	Trimestral	Recursos Humanos	Número de evaluaciones de desempeño efectuadas de manera trimestral	Sin costo	
			Establecer convenios corporativos con empresas externas (cine, educación, gimnasio, etc)	Visita de empresas a las oficinas de manera presencial y virtual	Los Teleoperadores puedan acceder a descuentos corporativos en diferentes rubros.	Mensual	Recursos Humanos	Número de Teleoperadores que acceden a los descuentos corporativos	Sin costo

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Logros Esperados	Frecuencia	Responsabilidad	Indicadores	Presupuesto Anual (Soles)
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mejorar el nivel de Satisfacción Laboral de los Teleoperadores en el Factor Satisfacción intrínseca del trabajo, de 22(alto) a 25(muy alto)	Establecer programas de reconocimiento laboral a los Teleoperadores	Premiación a los mejores Teleoperadores del año.	Mejorar la percepción de los Teleoperadores acerca del reconocimiento que les otorga la compañía por su trabajo	Anual	Recursos Humanos	Número de Teleoperadores premiados en el año	Sin Costo
			Enviar comunicaciones felicitando a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos	Mejorar la percepción de los Teleoperadores acerca del reconocimiento que les otorga la compañía por su trabajo	[Mensual	Recursos Humanos	Números de comunicaciones enviadas en el mes	Sin Costo
			Enviar comunicaciones felicitando a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos	Mejorar el balance vida y trabajo de los Teleoperadores, de esta manera incrementen su motivación en el cumplimiento de los objetivos.	Mensual	Recursos Humanos	Número de días libres otorgados en el mes a los Teleoperadores	5,000

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Logros Esperados	Frecuencia	Responsabilidad	Indicadores	Presupuesto Anual (Soles)
<b>Disminuir la intención de rotación laboral de 48.15% al 30%</b>	Mantener el nivel alto de Satisfacción Laboral de los Teleoperadores en el Factor Satisfacción con la Participación	Establecer reuniones periódicas en los equipos de trabajo	Realizar reuniones semanales acerca de los temas referentes a la operación	Incrementar la participación de los Teleoperadores en la elaboración de los objetivos	Semanal	Operaciones	Número de reuniones realizadas en la semana	Sin Costo
			Definir de manera conjunta los objetivos personales de los colaboradores	Incrementar la participación de los Teleoperadores en la elaboración de los objetivos	Mensual	Operaciones	Número de objetivos trazados para cada Teleoperador	Sin Costo

*Nota.* Las estrategias de Satisfacción Laboral se realizaron sobre la base del estudio de investigación donde se destaca mejorar las prestaciones recibidas al teleoperador.

Asimismo, se plantea como resultado de la implementación del plan de mejora una reducción de la actual tasa mensual de rotación laboral de la compañía del 15% al 10%. De esta manera, se generaría un ahorro anual en costos asociados a:

- Costos asociados a la capacitación de personal nuevo el cual involucra el proceso de inducción que deberá de ejecutar la empresa con la finalidad de desarrollar la gestión del conocimiento en el personal. Asimismo, este costo considera el tiempo de inactividad asociado a los días de capacitación en la cual el teleoperador nuevo no ejercerá llamada alguna mientras se capacita.
- Costo por vacaciones trucas o beneficios sociales según ley las cuales deberá de pagarse al personal que decide por retirarse de la empresa.
- Costo relativo a los exámenes ocupacionales de los nuevos empleados, el cual considera todo el proceso asociado a la revisión de la condición física y de salud del nuevo personal, asimismo, considera los costos asociados a las pruebas moleculares COVID-19.
- Costo relativo a la caída de productividad, el cual se encuentra asociado a la curva de aprendizaje del nuevo colaborador, ya que es natural que, si se ha desvinculado un teleoperador con experiencia y conocimiento quien lo reemplaza no podrá ejecutar el nivel promedio de llamadas que su antecesor. Ante ello, se habla de un tiempo mínimo necesario para que el nuevo teleoperador pueda producir el mismo nivel de trabajo de un trabajador con experiencia. Es por ello, que se habla de un costo asociado a la caída temporal de productividad el cual impacta en la venta o beneficio asociado al número de llamadas del teleoperador.

Tomando como base los costos asociados a la rotación laboral, se evidencia que una reducción de la tasa de rotación actual en 5% puede generar como impacto positivo en el EBITDA de la organización un valor de S/. 695,592.5.

Tabla 25.

*Análisis de Ahorros asociados a la reducción de Rotación de Personal*

Descripción	Actual (15%)	Proyectado (10%)	Impacto por Reducción
Total nuevos operadores a capacitar	42.0	28.0	14.0
Días a capacitación	24.0	24.0	24.0
Costo por hora de capacitación	7.4	7.4	7.4
Costo por día de capacitación (S/.)	58.8	58.8	58.8
Costo Total por capacitación mensual	59,315.8	39,543.9	19,771.9
<b>Costo Total Anual por Capacitación</b>	<b>711,789.8</b>	<b>474,526.5</b>	<b>237,263.3</b>
Costo por mes Vacaciones Truncas (S/.)	544.6	544.6	544.6
<b>Costo Total Anual por Vacaciones Truncas (S/.)</b>	<b>274,498.6</b>	<b>182,999.0</b>	<b>91,499.5</b>
Costo por mes Exámenes Ocupacionales (S/.)	140.6	140.6	140.6
<b>Costo Total Anual por Exámenes Ocupacionales (S/.)</b>	<b>70,877.5</b>	<b>47,251.7</b>	<b>23,625.8</b>
Ingreso o beneficio por una llamada de Teleoperador (S/.)	2.4	2.4	2.4
Tiempo promedio para alcanzar productividad (días)	30.0	30.0	30.0
Promedio de llamadas por Teleoperador con Experiencia	100.0	100.0	100.0
Promedio de llamadas por Teleoperador Nuevo	72.0	72.0	72.0
<b>Costo por Caída en Productividad (S/.)</b>	<b>1,029,611.5</b>	<b>686,407.7</b>	<b>343,203.8</b>
<b>Total</b>	<b>2,086,777.4</b>	<b>1,391,184.9</b>	<b>695,592.5</b>
<b>Ahorro por Reducción de Rotación Personal (S/.)</b>			

Nota. Análisis desarrollado sobre la base de n: 280 teleoperadores. Los costos asociados son referenciales.

De la misma forma, si se considera una reducción del índice de rotación el primer año a 10%, el segundo año a 8% y tercer año de 5%; se tendría un impacto positivo en el EBITDA con un monto total de S/. 1 391,184.9 para los tres años de gestión.

Tabla 26.

*Análisis de Ahorro por Reducción de Índice de Rotación.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Índice de rotación Laboral:	10%	8%	5%	
Total				
Ahorro por Reducción de Rotación Laboral (S/.)	695,592.5	298,111.1	397,481.4	<b>1,391,184.9</b>

Nota. Análisis desarrollado sobre la base de n: 280 teleoperadores. Los costos asociados son referenciales.

## 5.6. Resumen del Capítulo

El presente capítulo especificó las conclusiones que se obtuvieron luego de analizar los resultados alcanzados después de ejecutar los tres instrumentos para medir el nivel de *Work Engagement*, Satisfacción Laboral y la Intención de Rotación Laboral en los Teleoperadores de una empresa de *Call-center*. En base a ello se realizaron recomendaciones prácticas con la finalidad que la compañía pueda disminuir el nivel de Intención Rotación laboral y mejorar los niveles de *Work Engagement* y Satisfacción Laboral. Además, se mencionaron recomendaciones teóricas; así mismo también se mencionaron las contribuciones teóricas y prácticas que se efectuaron en la presente investigación. Por otro lado, se incluyeron recomendaciones para futuras investigaciones dentro de la misma organización para obtener resultados en otras áreas de la empresa y también en otros sectores económicos para que se puedan comparar los resultados alcanzados en diferentes organizaciones y ambientes laborales. Finalmente, sobre la base de los resultados de investigación se plantea un plan de mejora orientado a reducir el nivel de rotación laboral en la empresa, el cual tiene como objetivo reducir los costos asociados a la rotación laboral del 15% mensual que posee actualmente. Mediante un análisis de ahorro en costos se determina que una reducción del 15% al 5% impactaría positivamente en el EBITDA de la empresa en un monto de S/. 1 391,184.9 en un periodo de análisis de tres años.

## Referencias

- Abdullateef, A. O., Muktar, S. S. M., Yusoff, R. Z., & Ahmad, I. S. B. (2014). Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 305-315. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.036>
- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29214108>
- Alam, J. (2010). Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses. *Business Intelligence Journal*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Apecco. (2015). Capital Humano. Retrieved from [http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2015/05/Data-Survey-APECCO-GESTION-DE-CAPITAL-HUMANO\\_2015.pdf](http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2015/05/Data-Survey-APECCO-GESTION-DE-CAPITAL-HUMANO_2015.pdf)
- Argimon Pallas, J. M., & Jimenez Villa, J. (2013). Capítulo 11. Protocolo de investigación. In J. M. Argimon Pallas & J. Jimenez Villa (Eds.), *Métodos de investigación clínica y epidemiológica* (4° ed., pp. 109-112). Barcelona: Elsevier España, S.L.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. doi:10.1108/CDI-11-2017-0207
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1-13). Salt Lake City, UT: Noba Scholar.

- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, US: Psychology Press.
- Bennington, L., Cummane, J., & Conn, P. (2000). Customer satisfaction and call centers: An Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, *11*, 162-173. doi:10.1108/09564230010323723
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *J Appl Psychol*, *96*(6), 1246-1257. doi:10.1037/a0024532
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1). doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507.
- Brewer, G., & Sandford, B. (2007). *The Best of the Gallup Management Journal 2001-2007*. New York: Gallup Press.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Utah: SAGE Publications, Inc.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulrich, E. (1975). *Job satisfaction*. Bern: Huber. Judge, T. A.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, *6*(1), 1-10.
- Cascio, A., & Guillén, C. (2010). *Psicología del trabajo*. Barcelona: Planeta.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas*. (Tesis para optar al grado de doctor en Calidad y Procesos de Innovación Educativa). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Chicu, D., Pàmies, M. d. M., Ryan, G., & Cross, C. (2019). Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research Quarterly*, *22*(2), 83-95. doi:<https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>

- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *The Career Development International, 21*(2), 125-143. doi:10.1108/CDI-03-2015-0045
- Cortina Espitia, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Rev. Interam. Psicol. Ocup., 33*(2), 94-107. doi:10.21772/ripo.v33n2a02
- de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters. *Journal of Service Research, 2*(3), 276-284. doi:10.1177/109467050023005
- de Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing, 15*(2), 23-35. doi:<https://doi.org/10.1002/dir.1008>
- Escobar Bravo, M. Á. (2004). Adaptación transcultural de instrumentos de medida relacionados con la salud. *Enfermería Clínica, 14*(2), 102-106. doi:[https://doi.org/10.1016/S1130-8621\(04\)73863-2](https://doi.org/10.1016/S1130-8621(04)73863-2)
- Ferdian Handriyanto, C., Badrus Sholeh, M., & Anita Damayanti, N. (2019). Relationship between Job Satisfaction with Employee's Turnover Intention in Petrokimia Gresik Hospital. *Indian Journal of Public Health Research & Development, 10*(10), 1096-1100. doi:10.37506/ijphrd.v10i10.5750
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 185-202. doi:10.1002/(sici)1099-1379(200003)21:2<185::Aid-job34>3.0.Co;2-m
- Flores Jiménez, C., Fernández Arata, M., Juárez García, A., Merino Soto, C., & Guimet Castro, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit, 21*(2), 195-206. Retrieved from

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272015000200003&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200003&nrm=iso)

Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. In S. D. L. Brown, R. W. (Ed.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 180-202). Hoboken, NJ: Wiley.

Gadow, F. (2019). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.

Gómez, C., Incio, O., & O'Donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso en estudio*. (Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Peru.

Gómez Garbero, L., Labarthe, J., Ferreira-Umpiérrez, A., & Chiminelli-Tomás, V. (2019). Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Ciencias Psicológicas*, 13(2), 305-316. doi:<https://dx.doi.org/10.22235/cp.v13i2.1888>

González Santa Cruz, F., Sánchez Cañizares, S., & López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba - España. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 1047-1068. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180722704005>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)

Hair, J. F. (1999). *Análisis multivariante*. In P. Educación (Ed.), (5 ed., pp. 832). Retrieved from

[https://books.google.com.pe/books/about/An%C3%A1lisis\\_multivariante.html?id=QV4INQAACAAJ](https://books.google.com.pe/books/about/An%C3%A1lisis_multivariante.html?id=QV4INQAACAAJ)

- Hellriegel, D., & Slocum, J., J. M. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Hernández Plaza, S., Martos Méndez, M. J., Morillejo, E. A., & Pozo Muñoz, C. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la Administración Pública. El valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y estrés*, 11(2), 247-264.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hidayati, A., & Fadilah, P. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15. Retrieved from [https://jas.uitm.edu.my/images/2015\\_DEC/2.pdf](https://jas.uitm.edu.my/images/2015_DEC/2.pdf)
- Holman, D., Batt, R. L., & Holtgrewe, U. (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*.
- Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (2003). *The New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology - J APPL PSYCHOL*, 74, 193-200. doi:10.1037/0021-9010.74.2.193
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995. doi:10.2307/256642

- Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37. doi:10.1509/jm.10.0448
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *J Appl Psychol*, 102(3), 356-374. doi:10.1037/apl0000181
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organization*. Monterrey: Books/Cole.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462. doi:10.2307/257015
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5-36. doi:10.5465/256629
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *investigación Administrativa*(97), 7-25. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. United States: Rand McNally College Ed.
- Luengo Martínez, C., Lara Jaque, R., & López Espinoza, M. Á. (2016). Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias

de Ñuble y Valparaíso, Chile. *Enfermería Global*, 15, 195-207. Retrieved from [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412016000100011&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412016000100011&nrm=iso)

Luján-Tangarife, J. A., & Cardona-Arias, J. A. (2015). Construcción y validación de escalas de medición en salud: revisión de propiedades psicométricas. *Arch Med*, 11(3), 1-10. doi:10.3823/1251

Lupano Perugini, M. L., de la Iglesia, G., Castro Solano, A., & Fernández Liporace, M. (2017). Validación de una Escala sobre Work Engagement. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 127-137. doi:<https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1482>

Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16. doi:10.1300/J022v13n02\_01

Mahesh, V., & Kasturi, A. (2006). Improving call centre agent performance : A UK-India study based on the agents' point of view. *International Journal of Service Industry Management - INT J SERVICE IND MANAGEMENT*, 17, 136-157. doi:10.1108/09564230610656971

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

McKinsey. (2018). Boosting contact-center performance through employee engagement. *McKinsey on Customer Care: Excellence in the Digital Age*, (1). Retrieved from [https://www.mckinsey.com/pe/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Boosting%20contact%20center%20performance%20through%20employee%20engagement/Boosting-contact-center-performance-through-employee-engagement.ashx](https://www.mckinsey.com/pe/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Boosting%20contact%20center%20performance%20through%20employee%20engagement/Boosting-contact-center-performance-through-employee-engagement.ashx)

- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychol Bull*, 132(3), 327-353. doi:10.1037/0033-2909.132.3.327
- Meliá, J., & Peiro, J. (1989a). El Cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura Factorial, Fiabilidad y Validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4.
- Meliá, J., & Peiro, J. (1989b). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Hwa, C., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 1-30. doi:10.1108/IJM-04-2018-0127
- Merino Núñez, M., & Díaz Jave, A. (2008). El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque. *Estudios Empresariales*(1), 132-142. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710495>
- Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 3, 49-58. Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692007000100005&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005&nrm=iso)
- MININTER. (2016). *Informe Estadístico Mensual*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Retrieved from [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2016/IEM\\_236.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2016/IEM_236.pdf)
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237

- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *J Appl Psychol*, 63(4), 408-414.
- Moré L., G., Carmenate V., G., & Junco C., A. M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151–157.  
doi:10.7334/psicothema2013.24
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. d. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 415-431. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000300415&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000300415&nrm=iso)
- Oliveira, M., Natividade, J. C., Assis, R. S. d., & Mambrini, N. S. B. (2019). Performance, Satisfaction and Intention to Remain in Organizations: Individual to Contextual Predictors. *Trends in Psychology*, 27, 549-567. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2358-18832019000200549&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2358-18832019000200549&nrm=iso)
- Oramas, V., Marrero, G., Cepero, R., del Castillo, M., & Vergara, B. (2014). La escala de 'Work engagement' de Utrech. Evaluación del 'work egagement' en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 15(2), 47-56. Retrieved from <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=53955>
- Poddar, A., & Madupalli, R. (2012). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 551-559.  
doi:10.1108/08876041211266512

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robinson, G., & Morley, C. (2006). Call centre management: responsibilities and performance. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 284-300. doi:10.1108/09564230610667122
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Univ. psychol* 13(4), 1255-1266.
- Rodríguez, S. Y., López, E. S., Forero, Y. M., & Gómez, S. A. (2013). Rotación de personal en el call center Calldinero. *Desarrollo & Gestión*, 8, 9-14. Retrieved from <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/DYG/article/view/408>
- Russell, M. B., Attoh, P. A., Chase, T., Gong, T., Kim, J., & Liggins, G. L. (2020). Examining Burnout and the Relationships Between Job Characteristics, Engagement, and Turnover Intention Among U.S. Educators. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020972361. doi:10.1177/2158244020972361
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*, 27(2), 499-516. doi:10.1108/BIJ-01-2019-0007
- Saridakis, G., & Cooper, C. L. (2016). *Research Handbook on Employee Turnover*: Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli, W. (2017). General Engagement: Conceptualization and Measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, 1(1), 9-24. doi:10.1007/s41543-017-0001-x

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004b). *UWES Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Retrieved from Utrecht University, The Netherlands:  
[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2011). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. The Netherlands: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. doi:10.1002/job.595
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., Truss, C., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr., T. G., & Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270. doi:<https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. d. S. A. (2019). Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2019000100504&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2019000100504&nrm=iso)

- Su, X. (2021). Validation of the Chinese Version of the Turnover Intention Scale in Social Workers. *Journal of Social Service Research*, 47(2), 207-218.  
doi:10.1080/01488376.2020.1738312
- Teet, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Valle, M. A., Ruz, G. A., & Masías, V. H. (2017). Using self-organizing maps to model turnover of sales agents in a call center. *Applied Soft Computing*, 60, 763-774.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.asoc.2017.03.011>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.  
doi:10.1080/02678370802393672
- Velando Rodríguez, M. E. (2004). El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas*, 10(3), 157-169. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096696>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.  
doi:[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wen, T., Zhang, Y., Wang, X., & Tang, G. (2018). Factors influencing turnover intention among primary care doctors: a cross-sectional study in Chongqing, China. *Hum Resour Health*, 16(1), 10. doi:10.1186/s12960-018-0274-z
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of*

*Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.

doi:10.1080/13594320344000183

Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: a meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x

Zimmerman Ryan, D., & Darnold Todd, C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158. doi:10.1108/00483480910931316



## Apéndices

### Apéndice A: Mapa de la Literatura Consultada

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
2.2.1 Definición de Engagement	Bakker & Leiter	2010	Relevancia en el término <i>engagement</i>	El concepto del <i>engagement</i> ha ganado popularidad en las organizaciones siendo usado en diversas investigaciones científicas, relacionando el término con el compromiso afectivo, el deseo de permanecer en la empresa, ambiente laboral, entre otros.
	Schaufeli, Truss, Delbridge, Shantz, & Soane	2013	Origen del significado de <i>engagement</i>	No se encuentra del todo claro cuándo se usó por primera vez el termino <i>engagement</i> , sin embargo, <i>Gallup Organization</i> acuñó dicho término en el año 1990 en su libro <i>First break all the rules</i> .
	Schaufeli, Consiglio, Laura, & Di Tecco	2015	Estudio de <i>engagement</i> y su relevancia en los últimos años	El work engagement representa un importante aspecto de estudio en los últimos años ya que impacta en cambios positivos relacionados a la autoeficacia, mejoras individuales y percepciones.
	Bakker & Demerouti	2018	<i>Engagement</i> como factor relevante de investigación	El conocimiento del factor psicosocial permite ser predictor de múltiples problemáticas tales como el stress laboral, ambiente laboral, rendimiento y bienestar de los empleados.

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
2.2.2 Modelo Afectivo del <i>Work Engagement</i>	Schaufeli, Salanova, Bakker, & Gonzales-Roma	2002	<i>Work engagement</i> y su modelo afectivo	El engagement se define como un estado afectivo motivacional caracterizado por su vigor, dedicación y absorción.
	Bakker & Leiter	2010	Dinamismo del estado emocional y el <i>work engagement</i>	Estudios previos de <i>engagement</i> revelaron que las personas altamente comprometidas pueden sufrir variaciones en su nivel de compromiso a lo largo del día. Dichas variaciones se deben a la interacción de la persona con eventos positivos o negativos a lo largo del día de su jornada laboral.
	Bledow, Schmitt, Frese, & Jana	2011	Correlación entre el grado del engagement y los eventos afectivos	El grado de work engagement en una persona tiene un comportamiento variable el cual es el resultante de una interacción inter dinámica con eventos afectivos positivos o negativos a lo largo en el entorno organizacional. A través del desarrollo de un modelo afectivo, los autores ejecutaron una metodología de muestreo basado en experiencias a 55 desarrolladores de software analizando eventos afectivos y grado de engagement, encontrando que el afecto negativo puede desencadenar un impacto positivo en el grado de work engagement en la persona.

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
	Schaufeli, Truss, Delbridge, Shantz, & Soane	2013	El potencial motivador y su influencia directa en el grado de engagement	El modelo afectivo propone la presencia de un potencial motivador ( <i>driver</i> ) el cual produce un cambio del estado afectivo negativo hacia el positivo, mientras mayor sea este cambio, se producirá un mayor nivel de <i>engagement</i> en la persona. De la misma forma, un afecto positivo va acompañado de una regulación negativa de manera simultánea produciéndose la interacción dinámica de los afectos positivos y negativos afectando directamente al nivel de <i>engagement</i> en la persona.
<b>2.2.2 Modelo Job Demand Resources</b>	Schaufeli & Bakker	2004	Factores que influyen el agotamiento en la persona	En el ambiente laboral se distinguen dos variables las cuales son la demanda de trabajo y los recursos laborales, los cuales se asocian con el agotamiento de las personas ( <i>burnout</i> ) y la afectación directa a las variables de engagement (vigor, dedicación y absorción).
	Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen	2009	Definición del modelo del <i>Job Demand Resources</i>	El modelo <i>Job Demand-Resources</i> (JD-R) es un modelo heurístico y parsimonioso que explica como la tensión laboral o <i>burnout</i> , y el nivel de <i>engagement</i> pueden ser producidas por dos conjuntos específicos

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
				<p>los cuales son las demandas y recursos laborales.</p>
	Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira	2006	Impacto de la demanda laboral bajo el modelo JD-R	<p>El <i>burnout</i> o agotamiento es caracterizado por un desgaste emocional, fatiga física y cansancio cognitivo como consecuencia de la exposición prolongada de stress relacionado con las altas demandas laborales. Asimismo, se tiene evidencia que correlaciona el potencial daño a la salud como consecuencia de horas prolongadas de stress, asociadas a riesgos cardiovasculares, síndromes metabólicos, deficiencia en el sistema inmunitario, desorden de sueño, entre otros.</p>
	Schaufeli, Truss, Delbridge, Shantz, & Soane	2013	Impacto de los recursos de trabajo bajo el modelo JD-R	<p>El modelo JD-R asume que el nivel de <i>work engagement</i> viene asociado por un componente motivador vinculado a los recursos laborales. Los recursos laborales son aquellos aspectos organizacionales tales como las recompensas por el logro de objetivos, desarrollo profesional, retroalimentación efectiva, clima organizacional, entre otros, los cuales tienen el potencial de energizar a los empleados o trabajadores en el logro de los</p>

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
				objetivos laborales; teniendo un efecto motivacional positivo en el <i>performance</i> del trabajador.
	Bakker & Demerouti	2018	Interacción del modelo JD-R en las organizaciones	La teoría del modelo JD-R proporciona respuestas a una serie de cuestionamientos relativos al bienestar y desempeño de los trabajadores, así como también interrelaciona el balance eficiente entre las demandas y recursos laborales, por tal motivo propone la interacción de iniciativas positivas a los gerentes y supervisores a fin de evitar problemas de salud en el personal y bienestar en el trabajo.
2.2.3 Beneficios del engagement en la industria de Call Center	Bennington, Cummane, & Conn	2000	Rol del empleado en la industria de <i>call center</i>	El nivel de servicio en las empresas de <i>call center</i> se encuentra interrelacionada con la experiencia de los clientes al ser atendidos directamente por los teleoperadores. El estudio ejecutado a la organización <i>Centrelink</i> arrojó como resultado que los clientes experimentaban niveles de satisfacción ligeramente más altos con los servicios personalizados que los de tipo <i>call center</i> , sin embargo, dicha diferencia no es contundente al evaluar el nivel de satisfacción entre los clientes más jóvenes versus los de mayor edad. Esta ligera

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
				diferenciación se debe a los procesos que experimentan los clientes al ser atendidos adecuadamente por los teleoperadores.
	Ruyter & Wetzels	2000	Factores que influyen en el nivel de atención en un servicio de call center	Un servicio call center se caracteriza por ser un encuentro voz a voz entre el cliente y el trabajador, en donde se destaca como factores fundamentales la escucha activa, estilo de comunicación, sensibilidad como elementos de confianza el cual influye en la percepción del nivel de servicio o satisfacción del cliente.
	Jasmand, Blazevic, & Ruyter	2012	Clima interno en las organizaciones de tipo <i>call center</i>	El ambiente de las organizaciones de tipo <i>call center</i> se caracteriza por ser competitivo en donde el componente costo beneficio es un punto estratégico para la empresa. Dicho entorno exige un comportamiento ambidiestro por parte de los trabajadores orientado al logro de objetivos, orientación al cliente y multifacético.
	Poddar & Madupalli	2012	Presión administrativa de los <i>call center</i> .	La rotación laboral en la industria del call center se encuentra relacionada con la alta demanda o exigencia laboral que se tiene a los empleados el cual reduce los niveles de satisfacción laboral y causa en las personas

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
				la necesidad de cambiar de empresa u ocupación.
	Brewer & Sandford	2007	Beneficios de medir el <i>engagement</i> en la organización	Ejecutar una medición del nivel de <i>engagement</i> en las empresas de call center brinda información crucial acerca de que deficiencias y fortalezas se encuentran ocultos en la organización. Conforme la investigación de Gallup Organization, una mejora en el porcentaje de <i>engagement</i> de los trabajadores en un 5%, resulta como consecuencia en un incremento productivo del trabajador impactando en los resultados positivos de la empresa.
	Poddar & Madupalli	2012	Intención de rotación del personal de <i>call center</i>	El agotamiento emocional ha sido vinculado como parte de la naturaleza del trabajo en las organizaciones de tipo call center, en donde el manejo irregular de las emociones desencadena en el trabajador un desgaste emocional desencadenando en un mayor consumo de energía y como consecuencia una insatisfacción en la ejecución de sus labores.
	Abdullateef, Mohd Muktar, Yusoff, & Binti Ahmad	2014	Efectos de la sobrecarga laboral en los call center	Abdullateef et. al (2014) realizaron un análisis de los efectos de la aplicación del <i>customer relationship management</i> (CRM)

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
<b>2.2.4 Utrecht General Engagement Scale</b>	Schaufeli et.al.	2002	Definición de engagement	<p>en la intención de rotación de los trabajadores de los call centers en Malasia evidenciando la sobrecarga cualitativa y la intención de rotación por parte de los trabajadores. Ante ello, se plantea que para poder ejecutar la implementación de metodologías organizacionales es necesario que la alta dirección genere un cambio sustancial en la organización basado en iniciativas que consideren la satisfacción del personal dentro del modelo del CRM.</p> <p>El engagement se define como un estado afectivo motivacional caracterizado por su vigor, dedicación y absorción.</p>
	Schaufeli & Bakker	2011	Validez de la escala UWES	<p>Los resultados psicossométricos de la escala UWES confirman su validez tomando en consideración su validez factorial, correlación interna entre las tres escalas de medición, estabilidad transcultural adaptada a diversos países, consistencia interna en los valores alfa Cronbach y finalmente la estabilidad de los resultados o puntajes UWES los cuales son relativamente estables en el tiempo</p>

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
	Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo, & Sánchez-Cardona	2014	Detalle de la escala UWES	La escala UWES es una de las más utilizadas siendo la misma traducida a 17 idiomas. En la actualidad, la versión del instrumento ha sido modificada de 24 a 17 ítems a fin de lograr una medición parsimoniosa del <i>engagement</i> .
<b>2.2.1 Definición de Satisfacción laboral</b>	Robbins y Coulter	1996	La Satisfacción laboral es una actitud del empleado hacia su trabajo	Es probable que un trabajador satisfecho a diferencia de un trabajador insatisfecho asista al trabajo, tenga mayor productividad y su intención de renunciar voluntariamente al empleo sea menor.
	Kreitner y Kinicki	1997	La satisfacción laboral es una reacción del individuo que se expresa través de sus emociones con dirección varias partes del trabajo.	El empleado puede estar a gusto con una parte de su empleo, pero en disgusto con otra u otras partes.
	Brief	1998	La satisfacción laboral como aspectos emocionales y racionales del individuo.	El individuo analiza su situación laboral ya sea de manera favorable o desfavorable.
	Fisher	2000	La satisfacción laboral es una reacción afectiva del empleado.	La afectividad en el trabajo es diferente a la satisfacción laboral, sin embargo, los dos están ligeramente correlacionados.

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
	Weiss	2002	La satisfacción laboral como juicios generales del individuo hacia su trabajo.	El haber considerado la actitud y la afectividad como conceptos idénticos no ha permitido evidenciar las verdaderas diferencias entre ambos conceptos.
	Fritzsche & Parrish	2005	No hay acuerdo acerca del concepto de satisfacción laboral.	Los estudios no han podido determinar si la satisfacción laboral está determinada solo por factores emocionales o racionales.
	Hellriegel & Slocum	2009	El impacto que tiene la actitud de la persona acerca de diversos puntos de su trabajo.	Una buena o mala actitud tendrá en incidencia en la rotación del personal.
	Cascio & Guillén	2010	No hay una definición única de satisfacción laboral.	Diversos autores a lo largo del tiempo presentaron nuevos conceptos en sus trabajos de investigación.
	González, Sánchez y López-Guzmán	2011	La satisfacción laboral como una actitud integral de la persona hacia el trabajo	La actitud positiva o negativa del empleado se debe a factores externos e internos relacionados al trabajo
<b>2.2.2. Impacto de la satisfacción laboral en las organizaciones</b>	Moré, Carmenate & Junco	2005	La satisfacción laboral está compuesta por una serie de elementos relevantes	Los salarios, entorno laboral, motivación, clima laboral, relaciones entre colaboradores como elementos relevantes en la satisfacción laboral
	Hernández, Martos, Morillejo, & Pozo	2005	Factores que inciden en el grado de satisfacción laboral	Relaciones interpersonales y los deseos de superación del colaborador como factores que influyen en la satisfacción laboral

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
	Merino & Díaz	2008	Las organizaciones que descuiden la satisfacción laboral de sus colaboradores serán afectadas	Una baja satisfacción laboral conllevará a mayores conflictos, ausentismo y rotación del personal.
	Abrajan, Contreras, & Montoya	2009	La satisfacción laboral está relacionada con las experiencias	La percepción y emoción que tenga el empleado estará relacionado en la forma como actúe.
	Abrajan et al,	2009	Importancia del indicador de satisfacción laboral.	El nivel de satisfacción laboral permitirá obtener información acerca de la percepción del individuo acerca del entorno laboral.
	Gómez, Incio, & O'Donnell	2011	Empleados con elevada satisfacción laboral permitirán mantener a clientes satisfechos.	Los beneficios económicos mejorarán como consecuencia de tener en las organizaciones empleados con una alta satisfacción laboral.
<b>2.2.3.1. Teoría de los dos factores</b>	Herzberg, Mausner y Snyderman	1967	Los empleados tienen necesidades higiénicas y de motivación.	Cuando se satisface las necesidades de motivación el individuo se encontrará en un estado de satisfacción laboral.
	Caballero Rodríguez	2002	La teoría de los dos factores sirvió como influencia en siguientes investigaciones.	Investigaciones posteriores ratificaron los resultados, otras plantearon preguntas acerca de la utilidad de la teoría.
<b>2.2.3.2. Teoría de la discrepancia</b>	Locke	1976	Equilibrio entre principios y necesidades personales para alcanzar la satisfacción laboral.	Se deben analizar tres elementos: satisfacción, descripción e importancia de las dimensiones del trabajo.
	Cavalcante	2004	Los desacuerdos se originan de la importancia que el individuo	El empleado se encontrará satisfecho a medida que los resultados obtenidos se aproximen a sus metas.

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
			atribuye a las particularidades del trabajo.	
<b>2.2.4.1 Modelo de la satisfacción de facetas</b>	Lawler	1973	Discrepancia del importe que el empleado desea recibir por su trabajo con lo que finalmente obtiene	El empleado justifica el importe que debe recibir por su remuneración comparando sus aportes en el trabajo con las funciones propias del puesto que ejerce.
	Lawler	1973	La satisfacción se obtiene cuando la percepción de lo que se espera recibir coincide con lo que se espera cobrar.	Se realiza una comparación intrapersonal y colectiva con los compañeros de trabajo para verificar si existe discrepancia.
<b>2.2.4.2. Modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo</b>	Bruggemann, Groskurth, y Ulrich	1975	La satisfacción en el trabajo se realiza como resultado de la interrelación entre el individuo y su trabajo.	La satisfacción será mayor cuando la persona tenga un mayor grado de influencia respecto a su situación en el trabajo.
	Bruggemann et al.	1975	El modelo tiene dos conceptos: Valor real y el Valor nominal de las características del trabajo.	Las expectativas de las personas con su trabajo se efectúan por causas relacionadas a deseos personales, los cuales están afectados por variables externas.
	Bruggemann et al.	1975	Tres variables impactan en el modelo: La divergencia entre el valor real y nominal, variaciones del nivel de pretensiones y la conducta del individuo.	Como resultado de estas variables conllevará a obtener formas diferenciadas de satisfacción en el trabajo.
<b>2.2.5. Escalas de medición de satisfacción laboral</b>	Meliá & Peiró	1989	El Cuestionario de satisfacción laboral S20/23 permite efectuar	El cuestionario considera las limitaciones que los empleados se encuentran expuestos

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
			un análisis beneficioso de la satisfacción laboral.	de manera recurrente en los ambientes laborales.
	Meliá & Peiró	1989	Alto grado de efectividad y confiabilidad del cuestionario S20/23.	El cuestionario permite obtener una medida global de satisfacción laboral.
	Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul	1989	La escala de satisfacción del trabajo analiza la actividad del trabajo de manera general	La escala de satisfacción del trabajo está compuesta por 18 ítems relacionados a temas generales del trabajo.
	Macdonald & MacIntyre,	1997	La escala de satisfacción laboral genérica es una herramienta útil y sencilla	La herramienta está compuesta por 10 ítems y genera resultados confiables, a pesar de que es una escala corta con mucho menos ítems en comparación con otras escalas.
<b>2.3.1 Definición de Rotación</b>	Mobley	1977	La rotación de personal representa el final de la relación laboral entre el trabajador y la organización.	Una persona debe poner punto final a la dependencia laboral que tiene de su actual empleador para poder trabajar para otra.
	Mobley	1982	La rotación de personal es el último paso en una secuencia de acciones que culmina con la toma de decisión de retirarse definitivamente de la empresa.	Previo al retiro de una empresa, el trabajador atraviesa varias fases para tomar la decisión final de abandonar o no a su actual empleador.
	Teet & Meyer	1993	La rotación de personal es el resultado final de un mecanismo de defensa de una persona frustrada laboralmente.	Los trabajadores evalúan otras alternativas laborales debido a que sienten frustración en su actual empleador.

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
	Lee et al	1996	Existe evidencia de que algunas situaciones laborales ocasionan insatisfacción en los trabajadores.	Los trabajadores evalúan otras alternativas laborales luego de sentir insatisfacción en su trabajo actual.
	Saridakis & Copper	2016	La rotación de personal es un proceso en el que se da por finalizada la relación de dependencia laboral que une al individuo con su empleador.	En la práctica la rotación de personal finiquita la relación laboral entre una persona u otra.
<b>2.3.2. Causas de la rotación de personal</b>	Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy	2008	La aparición de nuevas alternativas laborales incrementa la rotación de personal, cuando existe el deseo de abandonar un trabajo frustrante	El trabajador decide buscar nuevas alternativas laborales, debido a la frustración que siente con su actual empleador y el contexto económico es bueno.
	Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy	2008	Si este indicador no se gestiona estratégicamente, la probabilidad de que la empresa tenga consecuencias económicas negativas es alta.	Debido a que la rotación laboral ocasiona costos altos, las empresas buscan mitigar el impacto.
<b>2.3.3 Rotación e Intención de rotación</b>	Zimmerman & Frank	2006	La intención de rotación laboral es consecuencia de la comparación que realiza el trabajador sobre su trabajo y otra alternativa de empleos.	Previamente a la concreción de la rotación laboral, existe una evaluación de alternativas laborales.
	Mobley	1982	La intención de rotación laboral es la tendencia a querer	La intención de rotación es el paso final en el proceso de toma de decisión, previo a la

Sub Índice	Autor	Año de Publicación	Idea Principal	Argumento
			renunciar a la empresa de manera voluntaria, por parte de los trabajadores,	ejecución de la acción de dejar realmente el trabajo.
	Teet & Meyer	1993	Intención de rotación, es la voluntad consciente y deliberada de renunciar a la organización	La intención se refiere al deseo, que pasa por un proceso de evaluación hasta concretarse.
<b>2.3.4. Modelos de Intención de Rotación</b>	Mobley,	1982	Modelo de intención de rotación propuesto por Mobley, es el modelo que goza de mayor popularidad, señala que las condiciones de trabajo y el trabajo propiamente dicho, afectan el grado de satisfacción del trabajador	Consta de 10 etapas y se enfoca en la relación del trabajo netamente.
	Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul	1989	La escala de satisfacción del trabajo analiza la actividad del trabajo de manera general	La escala de satisfacción del trabajo está compuesta por 18 ítems relacionados a temas generales del trabajo.
	Macdonald & MacIntyre,	1997	La escala de satisfacción laboral genérica es una herramienta útil y sencilla	La herramienta está compuesta por 10 ítems y genera resultados confiables, a pesar de que es una escala corta con mucho menos ítems en comparación con otras escalas.

**Apéndice B: Formato de Consentimiento Informado para participar en el Estudio de Investigación**

<b>Título del estudio:</b>	Work Engagement y Satisfacción Laboral, y su correlación con la Intención de Rotación Laboral de Teleoperadores
<b>Investigador:</b>	Gómez Barreto, Jorge Luis Gonzales Jorge, Luis Edwin Verastegui Martínez, Armando Vicente ASESOR: Guevara Sánchez, Daniel Eduardo
<b>Institución:</b>	CENTRUM Graduated Business School Pontificia Universidad Católica del Perú

**Propósito del estudio:**

Lo estamos invitando a participar en un estudio para ver la asociación del compromiso laboral, la satisfacción laboral y la intención de rotación laboral.

Es un estudio desarrollado por alumnos de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

La rotación laboral genera un gran impacto económico en las empresas, y podría prevenirse y/o disminuirse a través de la mejora del compromiso de cada empleado con su empleo y mejorando la satisfacción que un empleado siente al trabajar.

**Procedimientos:**

Si decide participar voluntariamente en este estudio se realizará lo siguiente:

1. Se le enviará un cuestionario electrónico usando Google Forms a su correo institucional.
2. Se colectará información demográfica de su persona.
3. Se colectará información sobre las variables del estudio: Compromiso Laboral, Satisfacción Laboral e Intención de cambiar de trabajo.
4. Se realizará un análisis estadístico de los datos que proporcionen todos los participantes.

**Riesgos:**

El presente estudio no presenta ningún riesgo para los participantes.

**Beneficios:**

El presente estudio presentará beneficios colectivos y no individuales, al proveer información importante a la gerencia de su trabajo sobre cómo se sienten sus empleados, lo cual podría ayudar a la toma de decisiones que mejoren su día a día laboral.

**Costos y compensación:**

Los procedimientos del estudio no le ocasionarán gasto alguno. No deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

**Confidencialidad:**

Nosotros guardaremos su información con códigos y no con nombres. Sólo los investigadores tendrán acceso a las bases de datos. Si los resultados de este seguimiento son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron en este estudio.

El acceso a la ficha de recolección de datos solo lo tendrán las personas implicadas en el estudio de investigación (investigadores).

Todos los datos se guardarán en una base de Excel y usando otros programas estadísticos, a la cual tendrá acceso las personas implicadas en el estudio de investigación (investigadores).

**USO FUTURO DE INFORMACIÓN:**

Deseamos almacenar los datos recaudados en esta investigación. Estos datos podrán ser usados para investigaciones futuras beneficiando al conocimiento más detallado de la Intención de Rotación Laboral, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Laboral.

Estos datos almacenados no tendrán nombres ni otro dato personal, sólo serán identificables con códigos.

Si no desea que los datos recaudados en esta investigación permanezcan almacenados ni utilizados posteriormente, aún puede seguir participando del estudio. En ese caso, terminada la investigación sus datos serán eliminados.

Previamente al uso de sus datos en un futuro proyecto de investigación, este proyecto contará con el permiso de un Comité de Evaluación de Investigación.

Autorizo a tener mis datos almacenados para un uso futuro en otras investigaciones por un período de 20 años. (Después de este periodo de tiempo se eliminarán).

SÍ (  )      NO (  )

Video de Soporte para el Proceso de Obtención de Consentimiento Informado:

[https://www.youtube.com/watch?v= YdXezphE7A](https://www.youtube.com/watch?v=YdXezphE7A)

### **Derechos del participante:**

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin tener daño alguno. Sin embargo, le pediremos su apoyo pudiendo contestar todo el cuestionario, para poder hacer un análisis lo más preciso posible.

Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al personal del estudio o llame a:

- Jorge Luis Gómez Barreto al número telefónico: 989-158-379
- Armando Vicente Verastegui Martínez al número telefónico: 967-785-862

Una copia de este consentimiento informado completado podrá serle entregada al término de su participación.

### **DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO**

Al colocar mis datos personales en la sección de abajo, confirmo que:

1. He leído este formulario.
2. El estudio se me ha explicado en un lenguaje que yo comprendo y lo he entendido.
3. Puedo conversar sobre el estudio con el personal del estudio y realizado preguntas.  
Declaro que estoy satisfecho con las respuestas.
4. He tenido tiempo suficiente para tomar mi decisión.
5. Acepto libremente tomar parte del estudio que se describe en este formulario.
6. Se me han proporcionado los nombres del personal del estudio a quienes puedo llamar si tuviera alguna pregunta sobre el estudio.
7. Tengo conocimiento yo puedo abandonar el estudio en cualquier momento sin tener que dar una razón, pero sí debiendo comunicar mi decisión al equipo de investigación.
8. El equipo de investigación será responsable de velar por la protección de la confidencialidad de la información del participante.
9. Podré recibir una copia de este formulario completado para llevármela conmigo (de solicitarla).
10. La fecha en la cual he completado el consentimiento informado saldrá automáticamente al término de haber completado los cuestionarios.

---

Nombres y Apellidos completos del

Número celular o número fijo

Participante

---

Número de DNI

#### RECORDATORIO: SOBRE LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Estimado(a) Colaborador(a):

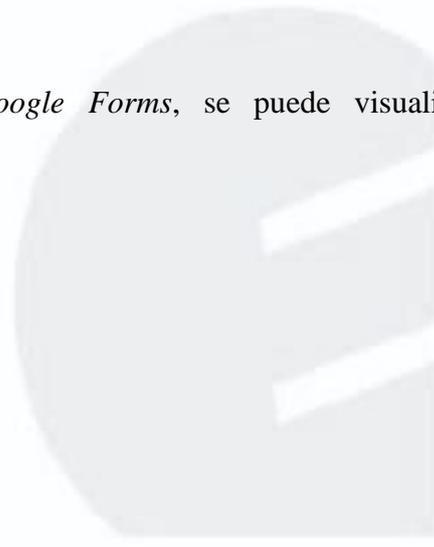
Reafirmamos nuestro compromiso y confidencialidad respecto a su participación en el presente estudio.

Le recordamos que ningunos de sus datos personales, o algún otro dato de confidencialidad será revelado. De la misma forma, los análisis y resultados serán realizados de manera grupal. Por lo expuesto, le solicitamos su mayor honestidad al momento de completar la encuesta, porque esto hará que los resultados que se encuentren como parte de la ejecución del estudio sean más reales.

¡Muchas gracias!

La versión electrónica del cuestionario en *Google Forms*, se puede visualizar en:

<https://forms.gle/6JGiWwpV3qkmvtXG8>



### Apéndice C: Cuestionario a ser completado por los teleoperadores

Estimado(a) Colaborador(a):

Agradeceremos que pueda contestar este cuestionario, el cual tiene por objetivo conocer su percepción sobre tres aspectos importantes de su entorno laboral: Compromiso Laboral (*Work Engagement*), Satisfacción Laboral e Intención de Rotación Laboral:

#### INSTRUCCIONES – Sección de demografía:

Marque una sola alternativa con una X en la opción que elija o escriba la información solicitada:

Edad en años:	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
Horario de trabajo:	<input type="checkbox"/> Diurno <input type="checkbox"/> Nocturno
Carga familiar:	<input type="checkbox"/> Tengo hijos dependientes de mí <input type="checkbox"/> Tengo otras personas dependientes (como padres o hermanos u otros que considere dependientes) <input type="checkbox"/> Ambas respuestas anteriores son correctas <input type="checkbox"/> No tengo personas dependientes de mí
Nivel de estudios (mar que el más alto grado alcanzado):	<input type="checkbox"/> Primaria incompleta <input type="checkbox"/> Primaria completa <input type="checkbox"/> Secundaria incompleta <input type="checkbox"/> Secundaria completa <input type="checkbox"/> Estudios técnicos incompletos <input type="checkbox"/> Estudios técnicos completos <input type="checkbox"/> Estudios universitarios incompletos <input type="checkbox"/> Estudios universitarios completos
¿Cuánto tiempo que tiene en la empresa?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Más de 1 año y menor a 2 años <input type="checkbox"/> Más de 2 años y menor a 3 años <input type="checkbox"/> Más de 3 años y menor a 4 años <input type="checkbox"/> Más de 4 años y menor a 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años y menor a 6 años <input type="checkbox"/> Más de 6 años
¿Es su primer trabajo?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

#### INSTRUCCIONES – Sección de Compromiso Laboral:

A continuación, hay algunas afirmaciones respecto a los sentimientos que le provoca su trabajo. Piense con qué frecuencia le surgen a usted esas ideas o con qué frecuencia las siente, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación. Marque una sola alternativa con una X en la opción que elija.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Esporádicamente: pocas veces al año	De vez en cuando: Una vez al mes o menos	Regularmente: Algunas veces al mes	Frecuentemente: Una vez por semana	Muy frecuentemente: Varias veces por semana	Diariamente

1	En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
2	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	0	1	2	3	4	5	6
3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
4	Soy muy persistente en mis responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6
5	Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6
6	Mi trabajo está lleno de retos.	0	1	2	3	4	5	6
7	Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
8	Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
9	Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
10	Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito.	0	1	2	3	4	5	6
11	Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí.	0	1	2	3	4	5	6
12	El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
13	Me “dejo llevar” por mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
14	Estoy inmerso en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
15	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6

**INSTRUCCIONES – Sección de Satisfacción Laboral:**

De manera regular, nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique, de acuerdo con las siguientes alternativas, el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo. Marque una sola alternativa con una X en la opción que elija.

1	2	3	4	5	6	7
Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5	6	7
4	La remuneración que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7
5	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
10	La temperatura de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11	Las oportunidades de formación que le ofrece su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12	Las oportunidades de promoción en la carrera que le ofrece su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
13	Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5	6	7
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	6	7

17	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	1	2	3	4	5	6	7
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6	7





## Apéndice D: Certificado de Traducción

# COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ

Creado por Ley N° 26684

**KATHERINE AGÜERO PAREDES**  
**CTP 0386**  
**TRADUCTORA COLEGIADA CERTIFICADA**  
 Español - Francés - Inglés

Santa Anita, Lima, Perú  
 +51 947809073  
 kathe3@gmail.com

## TRADUCCIÓN CERTIFICADA DIGITAL

### TCD 0006-2021

### ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

(TIS por sus siglas en inglés)

### ARMANDO VERÁSTEGUI



La Decana Nacional del Colegio de Traductores del Perú certifica que la firma que antecede corresponde a un miembro hábil y activo de la Orden que cuenta con la autorización del Colegio de Traductores del Perú para realizar traducciones colegiadas certificadas digitales. Se resalta únicamente la firma, no el contenido de los documentos adjuntos.

La Traductora Colegiada Certificada, miembro del Colegio de Traductores del Perú (CTP) que suscribe, declara que la presente Traducción Colegiada Certificada Digital es una versión fiel y correcta del documento adjunto que se ha leído o la vista. Se certifica la fidelidad de la traducción, mas no se asume responsabilidad por la autenticidad ni por el contenido del documento en lengua origen.

  
**Rida Elizabeth Ascencio Pasache**  
 Decana Nacional del Colegio de Traductores del Perú

Katherine Agüero Paredes  
 Fecha: 21/05/2021 10:57:54 JUTC  
 05-003 Español, Lima, Quito, Rio Branco  
 ID: IDOPE-42398626



Colegio de Traductores del Perú  
 Fecha: 21/05/2021 10:58:00 UTC-0500  
 ID: 263274841  
<http://cp.org.pe/signo-comprobante/valida/20140303-5C26-4889-4228-F887C8282324>



La copia impresa de este documento es válida según el D.S. N° 026-2016-PCM.

**Apéndice E: Certificado de Retro-traducción**

**COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ**  
Creado por Ley N° 26684

**ISABEL LUJÁN VELÁSQUEZ**  
CTP 0354

Traductora Colegiada Certificada  
Certified Translator

Av. Dos de Mayo N° 516- Of. 201 - Miraflores  
Telf: (511) 739-1299 – (511) 99-8274405  
e-mail: ilujan@t-traduce.com  
web: www.t-traduce.com

**CERTIFIED TRANSLATION**  
TC 005 – 2021

**TURNOVER INTENTION  
SCALE ( TIS )**



  
Isabel Luján Velásquez  
CTP N° 0354

N° 0441858

Valor 3.50 Soles

VER INDICACIONES AL REVERSO

## Apéndice F: Autorización Institucional para la Ejecución del Estudio

**AEGIS PERU S.A.C**

Claudia Susana Chong Garcia,

Por la presente, nosotros la empresa Aegis Perú S.A.C

con RUC N° 20547052634, domiciliado en AV. CAMINO REAL NRO. 390 INT. 801 (TORRE CENTRAL -CENTRO CAMINO REAL)LIMA -LIMA -SANISIDRO.

Autorizamos la elaboración del Trabajo de Investigación Final a los siguientes estudiantes de CENTRUM Católica del MBA Programa 122-Grupo 04:

1. Jorge Luis. Gómez Barreto Código 20177723 MBA 122
- 2.- Luis Edwin. Gonzales Jorge Código 20177547 MBA 122
- 3.- Hector Eduardo Martin. Torres Flores Código 20177666 MBA 122
- 4.- Armando Vicente. Verastegui Martinez Código 20177624 MBA 122

Para lo cual nos comprometimos a brindar las facilidades necesarias relacionadas con el tema a desarrollar por los estudiantes para el Trabajo de Investigación Final Tesis.

Cabe señalar, sin embargo, que la publicación del Tema cuya elaboración hemos autorizado estará sujeta a una autorización escrita complementaria por nuestra parte, una vez que hayamos revisado y aprobado su contenido final.

Atentamente,



Claudia Susana Chong Garcia  
Representante legal



Armando Vicente Verastegui Martinez  
Representante del Grupo de Trabajo

Surco, 17 de junio de 2020