

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Principales factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación en una organización del Sector de *Business Process Outsourcing (BPO)* de servicios de *call center* en el Perú desde la perspectiva de los teleoperadores. Caso: T-Contakto S.A.C.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Brighitt Mery Garcia Rodriguez*

*Lesly Fiorella Palacios Ramos*

Asesor:

*Ana Maria Beingolea Chavez*

Lima, 2023

La tesis:

**Principales factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación en una organización del Sector de Business Process Outsourcing (BPO) de servicios de call center en el Perú desde la perspectiva de los teleoperadores. Caso: T-Contakto S.A.C.**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar

[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez

[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Ruben Osamu Tsukazan Nakaima

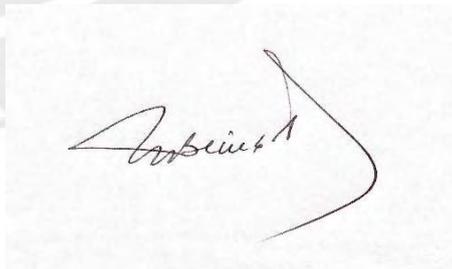
[Tercer Jurado]

## Informe de similitud

Yo, **Ana María Beingolea Chávez**, docente de la Facultad de **Gestión y Alta Dirección** de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado... **Principales factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación en una organización del Sector de Business Process Outsourcing (BPO) de servicios de call center en el Perú desde la perspectiva de los teleoperadores. Caso: T-Contakto S.A.C....**de las autoras: **Brighitt Mery Garcia Rodriguez y Lesly Fiorella Palacios Ramos**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **17%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13/09/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: **Lima, 13 de setiembre de 2023**

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	<b>Beingolea Chávez Ana María</b>
DNI: <b>08787154</b>	Firma 
ORCID: <b>0000-0002-6513-8313</b>	

Agradezco a mi familia por haberme apoyado durante todo el proceso de mi formación profesional, por haber sido mi soporte y ser mi apoyo incondicional. A mis padres por ser siempre un ejemplo de perseverancia, esfuerzo y, sobre todo, por su confianza en mí. A mis hermanos por siempre estar a mi lado y motivación constante ser mi apoyo incondicional.

**Brighitt Mery Garcia Rodriguez**

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi carrera profesional, a mi padre que desde el cielo es la luz y fortaleza que guía mi camino. A mi madre y hermano por siempre estar a mi lado, a mi tío Gerardo por ser ese amigo que siempre creyó en mí, a mi amado Floppy por su compañía en cada una de mis amanecidas, a mis abuelos por su apoyo incondicional y a mi familia por la motivación brindada durante esta etapa de formación.

**Lesly Fiorella Palacios Ramos**



## RESUMEN

El objetivo de la investigación es precisar la influencia de determinados factores sobre la satisfacción laboral y, por tanto, en la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.

Para el desarrollo, se utiliza un enfoque cuantitativo en base a la aplicación de un cuestionario que permite obtener la valoración de los teleoperadores en cuanto a seis dimensiones planteadas por Xianyin Lee, Boxu Yang y Wendong Li (2017) para entender la influencia de estas en su satisfacción laboral y cómo ello impacta en su intención de rotación.

Para el análisis cuantitativo, se empleó el programa SPSS para el análisis descriptivo y AMOS 28 para el estudio de un modelo de ecuaciones estructurales, a fin de que la estructura teórica propuesta por el modelo sea adecuada al contexto de la empresa sujeto de estudio. Además, en el último capítulo se presenta el análisis de los hallazgos para comprobar las hipótesis planteadas por cada dimensión.

Finalmente, se presentan las conclusiones, en las que destacan los hallazgos obtenidos según los objetivos planteados en la investigación, y las recomendaciones propuestas pretenden ser guía para T-Contakto de manera que genere un óptimo control sobre la intención de rotación de sus teleoperadores.

Palabras clave: rotación laboral, intención de rotación, call center, teleoperadores, satisfacción laboral.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	3
1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
2. Pregunta general de investigación .....	8
2.1. Preguntas específicas de investigación: .....	8
3. Objetivo general de la investigación .....	9
3.1. Objetivos específicos de la investigación .....	9
4. Hipótesis general de la investigación.....	9
4.1. Hipótesis específicas de la investigación.....	9
5. Justificación.....	10
6. Viabilidad.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	12
1. Rotación laboral .....	12
1.1. Tipos de rotación laboral.....	14
1.2. Efectos negativos de la rotación laboral .....	16
2. Intención de rotación.....	19
3. Satisfacción laboral .....	19
4. Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación .....	22
5. Revisión del estado del arte sobre investigaciones que explican la intención de rotación y su relación con la satisfacción laboral .....	23
5.1. Modelo de Lambert, Hogan y Barton (2001).....	23
5.2. Modelo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002).....	24
5.3. Modelo de Winterton (2004).....	25
5.4. Modelo de Damien Joseph, Kok-Yee Ng, Cristine Koh y Soon Ang (2007) .....	26
5.5. Modelo de Rotación Voluntaria de Allen (2008) .....	28
5.6. Modelo de Mohsin A. y Lengler, J. (2015) .....	29
5.7. Modelo de Margherita Zito, Federica Emanuel, Monica Molino, Claudio Giovanni Cortese, Chiara Ghislieri y Lara Colombo (2018).....	31

5.8. Modelo para la intención de rotación de Mohammad Falahat, Gee Siew Kit y Liew Chin Min (2019).....	32
5.9. Modelo de Na Li, Jin Peng y Rui Yang (2022) .....	33
5.10. Modelo de Xianyin Lee, Boxu Yang & Wendong Li (2017) .....	35
6. Factores que influyen sobre la satisfacción laboral e intención de rotación .....	36
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>38</b>
1. Sector de Business Process Outsourcing de servicios de call center en el Perú .....	38
1.1. Definición de BPO “Business Process Outsourcing” .....	38
1.2. Mapa de empresas en el sector.....	39
1.3. Análisis PESTEL del sector BPO de servicios de call center en el Perú .....	40
2. La rotación laboral en el sector BPO de servicios de call center .....	45
3. La empresa en el sector de BPO de servicios de call center.....	47
3.1. Análisis interno de la empresa T-Contakto SAC:.....	49
3.2. Rotación de personal .....	52
<b>CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
1. Metodología.....	54
1.1. Alcance de la Investigación.....	54
1.2. Enfoque de la investigación .....	54
1.3. Estrategia general de investigación .....	55
1.4. Horizonte temporal de la investigación .....	55
1.5. Secuencia metodológica .....	55
1.6. Selección muestral .....	57
1.7. Técnicas de recolección de datos .....	58
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS .....</b>	<b>60</b>
1. Procesamiento de información obtenida mediante el trabajo de campo .....	60
2. Presentación de hallazgos centrales .....	60
2.2. Resultados SEM .....	84
2.3. Validación de Hipótesis .....	93
<b>CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>98</b>

1. Conclusiones.....	98
2. Recomendaciones .....	102
3. Limitaciones.....	105
REFERENCIAS .....	107
ANEXOS.....	119
ANEXO A: Matriz de consistencia .....	119
ANEXO B: Formato de protocolo de consentimiento informado.....	120
ANEXO C: Cuestionario aplicado .....	122
ANEXO D: Consolidado de factores según los autores.....	124
ANEXO E: Principales empresas del sector .....	126



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje anual de Rotación de TContakto .....	53
Tabla 2: Datos estadísticos – Remuneración y compensaciones .....	68
Tabla 3: Datos estadísticos – Características del trabajo .....	70
Tabla 4: Datos estadísticos – Comportamiento del líder .....	72
Tabla 5: Datos estadísticos – Crecimiento personal.....	75
Tabla 6: Datos estadísticos – Relaciones interpersonales .....	78
Tabla 7: Datos estadísticos – Equilibrio vida personal-laboral .....	81
Tabla 8: Datos estadísticos – Intención de rotación .....	83
Tabla 9: Alfa de Cronbach por dimensión.....	85
Tabla 10: Alfa de Cronbach – Comportamiento del líder .....	85
Tabla 11: Alfa de Cronbach – Comportamiento del líder con elemento suprimido.....	86
Tabla 12: Alfa de Cronbach – Relaciones interpersonales.....	86
Tabla 13: Alfa de Cronbach – Relaciones interpersonales con elemento suprimido.....	87
Tabla 14: Indicadores de ajuste.....	87
Tabla 15: Códigos de ítem por dimensión .....	88
Tabla 16: Índices de ajuste resultantes .....	90
Tabla 17: Índices de ajuste resultantes del modelo final .....	92
Tabla 18: Coeficientes estimados.....	92
Tabla 19: Coeficientes estandarizados.....	93

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la clasificación de la rotación .....	15
Figura 2: Una descripción general del proceso de rotación propuesto por Lambert, E. et al. (2001).....	24
Figura 3: Modelo Teórico de Thatcher, J. et al. (2002).....	25
Figura 4: Etapas en el proceso de rotación de personal (Winterton, J., 2004) .....	26
Figura 5: Propuesta de Modelo Estructural Basado en March y Simon y ampliado de la revisión narrativa.....	28
Figura 6: Modelo integral de rotación voluntaria de Allen, D. (2008).....	29
Figura 7: Modelo Final de Mohsin, A. y Lengler J. (2015) .....	30
Figura 8: Modelo teórico planteado por Zito, M. et al. (2018) .....	32
Figura 9: Marco de Investigación (Falahat, M. et al., 2019).....	33
Figura 10: Modelo teórico propuesto por Na Li, Jin Peng y Rui Yang (2022).....	34
Figura 11: Modelo de Xianyin Lee, Boxu Yang y Wendong Li (2017) .....	36
Figura 12: Teleoperadores que contestaron la encuesta .....	61
Figura 13: Gráfico circular de sexo .....	62
Figura 14: Gráfico circular de estado civil .....	62
Figura 15: Gráfico circular de edad.....	63
Figura 16: Gráfico circular de nivel de educación .....	64
Figura 17: Gráfico circular de nivel de tiempo de servicios .....	65
Figura 18: Gráfico de columnas apiladas – Remuneración y compensaciones .....	67
Figura 19: Gráfico de columnas apiladas – Características del Trabajo.....	69
Figura 20: Gráfico de columnas apiladas – Comportamiento del líder .....	71
Figura 21: Gráfico de columnas apiladas – Crecimiento Personal .....	74
Figura 22: Gráfico de columnas apiladas – Relaciones Interpersonales .....	77
Figura 23: Gráfico de columnas apiladas – Equilibrio vida personal-laboral .....	80
Figura 24: Gráfico de columnas apiladas – Intención de rotación .....	82
Figura 25: Modelo Inicial.....	89
Figura 26: Modelo Inicial con correlaciones.....	90



# INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es precisar la influencia de seis dimensiones, planteadas por en el estudio empírico de Xianyin, L. et al. (2017) , sobre la satisfacción laboral y, por tanto, en la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto, las cuales fueron adaptadas de acuerdo a los términos usados según el contexto de la empresa a estudiar, siendo éstas las siguientes: remuneración y compensaciones, características del trabajo, comportamiento del líder, crecimiento personal, relaciones interpersonales y equilibrio vida personal - laboral.

La presente investigación consta de cinco capítulos: (I) Planteamiento de investigación, (II) Marco teórico, (III) Marco contextual, (IV) Marco Metodológico y (V) Análisis de la investigación y, por último, la sección de Conclusiones y Recomendaciones.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento de la investigación, el cual consta del planteamiento del problema, preguntas generales y específicas de la investigación, objetivo general y los objetivos específicos. Asimismo, contiene la hipótesis general, así como las específicas a comprobar por el presente estudio. Además, se presentan la justificación y la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo, se expondrá la parte teórica que abordará temas enfocados en la intención de rotación, tomando en cuenta diversos modelos teóricos y estudios empíricos que presentan diversas variables para la explicación de dicha problemática y su relación con la satisfacción laboral. En la parte final de este capítulo se detalla el modelo elegido (Xianyin, L. et al.) y las variables que este considera.

En el tercer capítulo de la investigación, se presenta el marco contextual en el que se brinda un panorama a nivel sectorial del Business Process Outsourcing de servicios, así como también de las principales empresas que brindan el servicio de “call center” en el Perú, finalizando con la contextualización de lo que se evidencia en cuanto a procesos internos y rotación laboral en la empresa elegida como sujeto de estudio.

En relación con el cuarto capítulo, se muestra la metodología aplicada en el presente estudio, por lo que se describe el alcance, el enfoque metodológico, la estrategia general de la investigación, el horizonte temporal, secuencia metodológica, selección muestral y las técnicas de recolección de datos aplicadas. Finalmente, Luego, se determinan los criterios para la selección muestral para el recojo de la información cualitativa y cuantitativa. Finalmente, se presenta la herramienta cuantitativa seleccionada (encuesta) que fue aplicada.

En el último capítulo, se presenta el análisis de la investigación en el cual se detalla el análisis estadístico descriptivo, así como el análisis cuantitativo mediante las ecuaciones estructurales (SEM), a partir del cual se analizó el impacto de cada dimensión planteada por el modelo elegido. Finalmente, dichos resultados se ponen en contraste con lo hallado durante todo el proceso de investigación a fin de determinar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del problema de investigación

El problema que se abordará en la presente investigación radica en los altos índices de rotación presentes en la empresa TContakto perteneciente al sector Business Process Outsourcing de servicios de “call center”. A partir de este estudio, se busca comprender y precisar los factores influyentes sobre la satisfacción laboral de los teleoperadores que tienen impacto sobre la intención de rotación de los mismos.

Es importante mencionar que, para el estudio de la problemática identificada en esta empresa, la satisfacción laboral juega un rol determinante, en la medida en que a partir de ella se logra identificar aquello que más valora positivamente el colaborador. Esta variable (satisfacción laboral) está sujeta a un nivel positivo o negativo tomando en cuenta diversos factores internos, así como externos a la empresa. Conocer cuál de esos factores causan un mayor o menor nivel de satisfacción, permitirán conocer qué es lo que más valora el empleado para permanecer o rotar de la empresa de la cual forma parte, motivo por el cual emplear la satisfacción laboral resulta ser un constructo relevante para predecir la intención de rotación.

Diversos autores sostienen que para poder identificar el grado de intención de rotación de los trabajadores es importante estudiar qué tan satisfechos se encuentran éstos en la empresa en la cual ejercen sus labores. Se entiende por satisfacción laboral, a “aquella respuesta afectiva que resulta de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos” (Bracho, citado en Morillo, 2006, p. 47). Sobre la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral, los autores indican que una mayor satisfacción laboral se asocia con una menor intención de rotación.

Según Casique, A., Alejos, A. y Hernández, D. (2020), “la satisfacción al igual que la motivación es un factor importante que define el comportamiento de los trabajadores” (p.44). Para Robbins y Judge (2017, citado en Casique et al., 2020), “una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, debido a que disminuyen las variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los trabajadores. los empleados satisfechos tienen menor rotación y ausentismo, la satisfacción, guarda una fuerte y consistente relación con la decisión del empleado de dejar o no la organización” (p.44).

Tomando en cuenta la teoría de Mobley (1977, citado en Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A. & Teklay, G., 2020), “la intención de rotación comienza con la insatisfacción entre los empleados lo que los fuerza a buscar sustitutos para dicho empleo”

(p.2). Salehi M. y Gholtash A. (2011 citado en Gebregziabher et al., 2020), del mismo modo, mencionan que “la satisfacción laboral es uno de los factores de rotación más calificados. Es un área importante de investigación porque es un antecedente que se asocia con un mayor desempeño laboral, ética laboral, mayor entusiasmo de los trabajadores y menos ausentismo, fatiga y rotación” (p.2).

La rotación laboral se define como el flujo de entrada y salida en que los antiguos empleados se van y los nuevos ingresan a la organización en un periodo de tiempo (Bandhanpreet, Mohindru & Pankaj, 2013). A su vez, la rotación puede clasificarse en voluntaria e involuntaria; siendo la primera de ellas cuando los empleados dejan la organización por propia elección; mientras que la involuntaria está dada por razones fuera del control del empleado (Zaballa, El Assafiri, Medina, Nogueira & Medina, 2021). Esto conlleva a explicar que la rotación es no deseada en cuanto los empleados que generan valor por su alto desempeño, conocimiento o experiencia, abandonan la empresa, lo que, a su vez, los hace difíciles de reemplazar (Sullivan, 2009).

Según, Hollenbech (2000), la rotación laboral puede ser positiva o negativa; si es causada por la iniciativa del empleado, puede ser negativa, ya que ocasiona dificultades para la empresa, y, cuando es provocada por la iniciativa de ésta, podrá ser positiva de acuerdo al grado de planificación de la misma (como se citó en Cabrera, Ledezma & Rivera, 2011).

El fenómeno de la rotación laboral no deseada tiene consecuencias desfavorables en diversos aspectos a nivel organizacional, tanto directos como indirectos (Mulligan & Taylor, 2019). En cuanto a los costos directos, se tiene a aquellos asociados al reclutamiento, selección, incorporación y capacitación (Zaballa et al., 2021) del personal que reemplazará a aquél que renuncia.

Tal y como mencionan Chowdhury Abdullah Al Mamun y Md. Nazmul Hasan (2017), uno de los efectos más significativos que la rotación laboral tiene son aquellos costos directos que se asumen para la atracción e incorporación, así como para el entrenamiento y capacitación de los nuevos colaboradores; así mismo deben considerarse, entre otros, el tiempo adicional de supervisión que requieren estos nuevos empleados (Reynolds, s.f.). La rotación a su vez implica una reducción de la productividad de la organización, generando un efecto combinado, que impacta directamente en el beneficio que la empresa obtiene.

En cuanto a los costos indirectos, se debe considerar la afectación sobre el clima laboral, la falta de motivación y baja moral y el impacto negativo sobre la calidad y atención proporcionada al cliente (Surji, 2013). Por tales motivos, es importante abordar este fenómeno estructural a fin de entender sus implicancias para así mitigar las consecuencias negativas que pueda ocasionar.

Así como la rotación afecta a diversos aspectos internos de la empresa, es importante también reconocer aquellos impactos que tiene sobre la imagen y reputación de la empresa, tomando en consideración al impacto que tiene sobre el cliente. Sobre ello, Martin (1994, citado en Woods, 2015) menciona que "la rotación de personal y la satisfacción del cliente están directamente correlacionadas" (p. 40). Este autor reconoce que las cifras en relación a estas dos variables (rotación de personal y satisfacción del cliente), pueden ser distintas en función al sector investigado, pero "en cualquier mercado parece generar bajos niveles de satisfacción del cliente" (p. 40).

En la misma línea, a través de una investigación del Marketing Science Institute, Estelami y Hurley (2003, citado en Woods, 2015), se pudo concluir que "cuando los niveles de rotación de empleados son bajos, las mejoras/disminuciones en los índices de rotación producen grandes mejoras en la satisfacción del cliente. Sin embargo, cuando la rotación de personal es alta, las mejoras en los índices de rotación tienen menos impacto en la satisfacción del cliente" (p. 40). Por lo cual, en base a lo señalado por la investigación, resulta importante tomar en cuenta a este *stakeholder* del cual finalmente depende la continuidad y éxito de las organizaciones, dado que un nivel de insatisfacción del consumidor causado por la rotación de personal y las falencias que esto cause en la atención del cliente, terminan por ocasionar pérdidas en las ventas y hasta una reputación perjudicial para las empresas.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, es importante contemplar que las intenciones son clave para determinar el comportamiento de las personas, ya que pueden predecir su percepción y el juicio resultante realizado como fruto de esas percepciones (Treglown, Zivkov, Zarola & Furnham, 2018). En este sentido, la intención de rotación es determinante para anticipar los posibles casos de rotación de personal, esto a fin de evitar un retiro no deseado y retener al talento humano. Este fenómeno del comportamiento puede definirse como la intención bajo propia decisión del trabajador de abandonar la empresa en la que actualmente labora, lo cual impacta en el desempeño y genera ausentismo, reducción de esfuerzo o insuficiente involucramiento en su trabajo. (Syah & Silaban, 2018). Dichas conductas, reflejan también el carácter predictor de la intención de rotación.

En la presente investigación se tomará como sujeto de estudio a una empresa que desarrolla actividades en el sector de Business Process Outsourcing, o BPO. Esta actividad comprende la prestación de ciertos servicios relacionados al negocio principal de una empresa, a través de la subcontratación o tercerización. La empresa contratante delega uno o varios procesos de su negocio al proveedor de BPO, incluyendo el software y el hardware que soportan estos procesos (Dibbern, Goles, Hirschheim & Jayatilaka, 2004). Entre las categorías que usualmente se tercerizan, se encuentran algunos aspectos de la

administración de los recursos humanos, las finanzas, contabilidad y la gestión de relaciones con clientes (Sieber, Valor & Porta, 2007). El dominio del negocio es el principal aspecto evaluado a la hora de seleccionar a la empresa proveedora de dicho servicio outsourcing (López y Ramos, citado en Gil & Osorio, 2014).

Según Francisco Grillo, ex director de la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente - Apexo, este sector se encuentra conformado, a nivel nacional, por más de 40 empresas, las cuales emplean más de 50 mil colaboradores, principalmente jóvenes que se encuentran en su primera experiencia de empleo. Dentro de las áreas de objeto del sector BPO, se encuentran la administración y finanzas, recursos humanos, servicios de gestión de la información y servicios de “customer contact”; el último de ellos involucra los “call centers” (EVALUANDO, 2022). En adición, la Apecco (2018) destaca que este último tipo de servicio es el más utilizado el cual es atendido por aproximadamente el 87% del total de teleoperadores del sector.

Se define al servicio de “call center” como un “centro de producción de telemensajes (...) La esencia del proceso de trabajo es una telenegociación entre el usuario telefónico y el teleoperador que puede ser iniciada por el primero (llamadas in bond) o por el segundo (llamadas out bond)” (Michelli, 2007, p. 50). Este autor menciona también que los “call center” se identifican también como un medio de producción en el telemercado que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (2007). Asimismo, los “call centers” actuales buscan obtener eficiencia y eficacia en las llamadas y en la asignación de empleados, especialmente de sus teleoperadores, buscando maximizar la productividad y calidad de su atención (Costa, citado en Martins & Santana, 2017).

Mukherjee y Malhotra (2009) mencionan que: “Los call center representan la economía de servicios de la era digital”. Lo que evidencia que representan tanto el presente como el futuro de las organizaciones en una creciente era que prioriza los medios tecnológicos. A su vez, Micheli (2012) sostiene que las organizaciones que brindan estos servicios aportan muchos puestos de trabajo, los cuales son altamente operativos; sin embargo, se demanda de los colaboradores de este sector, una creciente capacidad de conocimiento y cercanía con el uso de la tecnología, por lo que la mayoría de sus colaboradores son jóvenes, quienes se considera tienen un mejor manejo de dichos recursos. Ante esto, se identifica la necesidad de mantener en las empresas talento humano capacitado y competente para el uso óptimo de herramientas tecnológicas fundamentales para que desarrollen una eficiente gestión de sus labores de servicio al cliente.

Los colaboradores que forman parte de los call centers son llamados también “teleoperadores” tienen como función brindar servicio al cliente a través de llamadas telefónicas. El rol y el desempeño de los teleoperadores son claves para garantizar una óptima experiencia del cliente pues “los centros de llamadas a menudo manejan varios tipos de llamadas, con distintos niveles de demanda en las competencias requeridas por el teleoperador para prestar el servicio” (Trujillo, Vallejo & Becerra, 2010), lo que conlleva a identificar que la capacitación es un proceso fundamental para el desempeño de los teleoperadores.

En cuanto a la problemática de la rotación laboral en el sector en el que se desarrollan los “call center”, Micheli (2007), menciona que existe gran oferta de mano de obra, lo cual permite a la industria operar con altas tasas de rotación.

Según el informe de Data Survey 2022 presentado por la Apexo, basado en entrevistas realizadas a representantes de las empresas asociadas, el 75% de éstas registró una rotación mensual del 7% mientras que el 25% restante registraron una rotación entre 5 y 7% al mes. A su vez, cabe resaltar que el porcentaje de índice de rotación considerado natural en los “call centers” es de 3 a 4% mensual (Uriarte, s.f.), por lo que resulta importante investigar sobre aquello que influye sobre dicha variación.

Cabe destacar que tanto la satisfacción como la intención de rotación son temas que han sido estudiados aisladamente, así como relacionando ambos conceptos, ello tanto en la literatura académica en cuanto a modelos teóricos planteados, así como investigaciones empíricas aplicadas en numerosos sectores o empresas.

La presente tesis tendrá como base la investigación aplicada por Xianyin Lee, Boxu Yang y Wendong Li (2017), quienes consideran que la intención de rotación laboral se explica a partir de seis dimensiones las cuales influyen a su vez en la satisfacción laboral. Entre éstas se encuentran: el salario y compensaciones, el trabajo en sí mismo, el comportamiento del líder, el crecimiento personal, las relaciones interpersonales y las competencias laborales.

Se desarrollará un estudio de caso sobre la empresa T-Contakto la cual es una organización de capitales peruanos perteneciente al sector de servicios de call center. Tiene presencia en el mercado nacional desde el año 2006 y forma parte de la Asociación Peruana de Experiencia al cliente (Apexo). Tiene una trayectoria destacable por sus altos índices de eficacia en sus gestiones y logro de objetivos, lo cual se evidencia en el reconocimiento constante por parte de sus clientes en el sector financiero y seguros, entre los que se encuentran BBVA, Scotiabank, Entel, Banco Pichincha, Diners Club, Backus, Rimac Seguros, quienes la destacan como la mejor a nivel de ventas. Pese al contexto de pandemia,

TContakto no paralizó sus labores, sino que más bien incrementó sus operaciones en un contexto que requería distanciamiento y alternativas digitales.

Se estudiará la problemática, desde la perspectiva del empleado, pues se tomará en cuenta su nivel de satisfacción laboral en la empresa, dado que son ellos quienes tienen la intención de permanecer o abandonar la organización, lo que puede concretarse en una rotación voluntaria que puede causar dificultades a la organización. Por tanto, resultará provechoso identificar los criterios que el personal prioriza para su decisión de rotación, de forma que la empresa pueda enfocar sus esfuerzos en mejorar las condiciones que generan esta decisión.

El índice de rotación de esta organización se elevó entre el 2020 y el 2021 de 21.20% a 36.78% anual (1,76% y 3.06% promedio mensual respectivamente). Además, en los primeros siete meses del año 2022, esta cifra alcanzó el 30.18% lo que da un promedio del 4.30% mensual, significativamente mayor que los años anteriores. Se destaca sobre estos porcentajes durante los últimos años, que reflejan la existencia de un problema estructural en la empresa T-Contakto en cuanto a la retención de personal.

Cabe comentar que se trata de una organización que busca mejorar constantemente sus estrategias de gestión de personas para así evitar la pérdida de talento, lo cual se evidencia en lo expresado por el gerente de Recursos Humanos al afirmar que “uno de sus principales objetivos es retener el talento para que pueda ser capacitado con el fin de que se conviertan en mandos medios (supervisores) ya que ellos nos ayudan a impulsar el negocio”.

Por lo cual esta investigación será de utilidad también para mitigar los posibles efectos negativos de la rotación de su personal.

En línea con lo comentado en los párrafos precedentes, en el presente trabajo se plantean las siguientes preguntas de investigación.

## **2. Pregunta general de investigación**

¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral y, por tanto, en la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto?

### **2.1. Preguntas específicas de investigación:**

- ¿Cuál es el modelo teórico que mejor explica la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la situación de la rotación laboral durante los últimos años en la empresa T-Contakto y en el sector BPO de servicios de call center?

- ¿Cuáles son las percepciones de los teleoperadores de la empresa T-Contakto en relación a los factores que tienen influencia sobre su satisfacción laboral y, por tanto, en su intención de rotación?

### **3. Objetivo general de la investigación**

El objetivo general de la presente investigación es precisar la influencia de determinados factores sobre la satisfacción laboral y, por tanto, en la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.

#### **3.1. Objetivos específicos de la investigación**

- Identificar el modelo teórico que mejor explique la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral.
- Describir la situación actual de la rotación laboral en la empresa T-Contakto y en el sector BPO de servicios de call center en el Perú.
- Determinar las variables más influyentes sobre la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto y, por tanto, en su intención de rotación.

### **4. Hipótesis general de la investigación**

La satisfacción laboral se relaciona negativamente con la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.

#### **4.1. Hipótesis específicas de la investigación**

- La remuneración y compensaciones se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.
- El comportamiento del líder está relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.
- Las características del trabajo se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.
- Las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.
- El equilibrio vida personal - laboral se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.
- El crecimiento personal se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.

## 5. Justificación

La presente investigación se sustenta en la importancia del estudio del fenómeno de la rotación laboral, esto en la medida en que esta problemática impacta de diversas formas a las empresas tanto de forma directa como indirecta, consecuencias que tienen afectación sobre el logro de objetivos de estas organizaciones.

La rotación laboral, está también relacionada a la gestión del talento humano, motivo por el cual resulta relevante su estudio. En una época en que la rotación laboral se viene incrementando a nivel mundial, “la Gran Deserción podría convertirse en la Gran Atracción” (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi & Schaninger, 2021), las empresas deberán enfocarse en generar ventajas para la atracción, desarrollo y retención de talento las cuales se requieren para sostener una empresa próspera después de la pandemia. Es pertinente entonces, dada la importancia de la correcta gestión del talento humano para enfrentar la rotación de personal, que se tomen en cuenta diversos factores como es el liderazgo y la relación del líder con los empleados; reexaminar las necesidades de los colaboradores a fin de brindar condiciones que faciliten su permanencia y así contar con el conocimiento y capacidades necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Existen otros factores que tienen injerencia sobre la decisión de permanencia o abandono de una empresa, por lo cual en esta investigación se expondrán dichos factores a fin de identificar los focos de atención para la retención del talento humano.

Asimismo, la presente investigación tiene por objetivo aportar valor pragmático a las empresas del sector de Business Process Outsourcing - BPO de servicios de call center, sector que resulta oportuno y valioso estudiar pues, además de haber presentado un crecimiento intensivo desde el inicio de la pandemia ocasionada por el COVID-19, es reconocido también como un sector con altos índices de rotación laboral según la Apexo. Dicho crecimiento se sustenta a su vez, en la demanda de teleoperadores en cuanto al servicio de call center, acrecentada por la preferencia de los usuarios sobre los medios de atención no presenciales a fin de priorizar su bienestar en términos de salud, ahorro de tiempo, así como tener medios con mayor practicidad para la atención a sus requerimientos. Del mismo modo, se estudiará la rotación en este sector dado que el perfil requerido toma en cuenta a personal joven, caracterizado por no permanecer en los puestos de trabajo por largos periodos de tiempo en cuanto el trabajo no cubra sus expectativas.

Existen pocos estudios referidos a este sector, para el cual la rotación laboral no deseada es un fenómeno crítico y estructural. En particular, para el sujeto de estudio la empresa T-Contakto, este estudio pretende servir de guía para orientarla sobre cómo

entender los factores que tienen mayor incidencia en la rotación laboral, para así poder implementar mejores estrategias con el fin de mitigar sus efectos negativos.

Finalmente, esta investigación brindará antecedentes en cuanto al estudio de la problemática para a partir ello continuar investigando sobre la misma, y se proporcionará un instrumento de identificación de tendencias en cuanto a las variables que inciden sobre la satisfacción laboral de los colaboradores y evitar de esa forma la intención de rotación de los mismos.

## **6. Viabilidad**

En lo que respecta al sujeto de estudio, se contó con la disponibilidad y el acceso a los teleoperadores de la empresa T-Contakto y sus jefes inmediatos, lo cual facilitó el trabajo de campo. Las investigadoras pudimos tener un gran acercamiento con aquellos colaboradores a quienes se les aplicó las herramientas metodológicas diseñadas para la investigación pues se nos permitió formar parte de sus reuniones de inicio de turno.

Por un lado, si bien existe gran cantidad de información teórica disponible acerca del fenómeno de la rotación laboral, así como también investigaciones empíricas sobre la misma, la información acerca de estadística e informes oficiales del sector de Business Process Outsourcing (BPO) de servicios de call center en el contexto nacional, es realmente escasa, lo cual se equilibró con el acceso a fuentes directas del sector mediante entrevistas a expertos.

Asimismo, se contó con la total disposición por parte de los expertos del sector durante la etapa exploratoria, esto en cuanto al tiempo brindado y su autorización para el uso de la información recolectada, con el fin de contrastar con los hallazgos que se encuentren en la presente investigación.

Por último, se contó el pleno compromiso por parte de las investigadoras y la disponibilidad de tiempo y recursos para recopilar y analizar toda la información recolectada como parte de la investigación.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En la presente sección se desarrollan los conceptos que ayudan a comprender la base teórica que está relacionada con los objetivos de investigación presentados en el capítulo previo. En primer lugar, se expondrá acerca de la definición de la rotación laboral, así como los tipos de rotación existentes, haciendo énfasis en la rotación laboral no deseada, definición de intención de rotación, satisfacción laboral y la relación entre estas variables. Del mismo modo, se detallarán los efectos negativos que se producen como consecuencia de esta problemática en distintos aspectos dentro de las organizaciones. Seguido de ello, se presentarán los modelos de estudios aplicados que explican la intención de rotación laboral y los factores que tienen influencia sobre ella, tomando en cuenta lo planteado por diversos autores a lo largo de los años. Finalmente, en base a los estudios empíricos revisados, se presenta el modelo elegido que incluye las variables más representativas, y consistentes con los autores estudiados.

### 1. Rotación laboral

El término "rotación laboral" ha ido evolucionando a través del tiempo. Es por ello que resulta necesario comprender la teoría desde lo planteado por diversos autores en relación a la rotación laboral y sus implicancias. En ese sentido, a continuación, se expondrán las diferentes concepciones del término antes mencionado.

Una de las primeras definiciones del término "rotación laboral" la planteó Paul Douglas (1918) como "un cambio rápido de posición a posición" (p. 806). Asimismo, el mismo autor introdujo la concepción de que "la magnitud de la rotación de la mano de obra depende de la proporción entre el número total de empleados contratados durante un año y el tamaño de la mano de obra que debe mantenerse" (p. 806).

La siguiente definición por considerar es la propuesta por Price y Mueller (1981), que precisa a la rotación laboral como el cambio en la plantilla durante un periodo de tiempo determinado. En otras palabras, es el flujo de entradas y salidas entre los antiguos empleados se van y los nuevos entran en la organización en un periodo determinado. Posteriormente García Sehweret (citado en Zaballa, et al. 2021) brinda la concepción del término tomando en cuenta la óptica tanto del trabajador como de la empresa, definiendo así la rotación laboral como, "todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral, expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo" (p.30).

Asimismo, Robbins y Coulter, sostienen que "la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al

aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar" (2005, p. 343). De la misma manera, para Beltrán (como se cita en Caldera, Arredondo & Zárate, 2019), la rotación de personal es "(...) es un fenómeno imposible de eliminar o sustituirlo, sin embargo, se torna problemático cuando se desconocen sus causas o motivos o no se tiene un control sobre su índice y sus consecuencias son perjudiciales" (p. 618).

Las definiciones planteadas por los autores antes mencionados guardan concordancia con lo propuesto por Bandhanpreet, Mohindru y Pankaj (2013), pues ellos también definen la "rotación laboral" como la fluctuación entre entradas y salidas de empleados que ingresan y salen de una organización en un determinado periodo de tiempo.

Es importante definir el término para así poder comprender la rotación laboral como fenómeno, el cual representa un problema permanente para las organizaciones, pues afecta su rendimiento y productividad, lo cual tiene impacto en la rentabilidad y competitividad de estas.

Alkahtani, A.H. (2015), plantea que la rotación laboral incrementa la posibilidad de perder empleados valiosos para la organización, por lo que controlar la rotación laboral es un tema clave que la gestión de personas de la organización debe tomar en consideración. En la misma línea, Chowdhury Abdullah Al Mamun y Md. Nazmul Hasan (2017) proponen que retener a los empleados cualificados valiosos es muy importante para los empresarios, ya que se consideran esenciales para el rendimiento y el éxito de una organización. Por lo que es importante entender a la rotación laboral y sus implicancias pues, de no ser gestionada adecuadamente, representaría pérdida de talento humano de valor para la organización.

Por otro lado, en otras concepciones del término se menciona la existencia de variables internas y externas que tienen influencia sobre la decisión de rotación del trabajador. Por ejemplo, Alshammari, AL Qaied, Al-Mawali y Matalqa (2016) sostienen que las variables internas incluyen aspectos como el apoyo organizativo percibido, la satisfacción salarial el apoyo administrativo y el atractivo de la organización; mientras que por el lado de las variables externas se consideran el equilibrio entre la familia trabajo familiar, el mercado laboral y los factores macroeconómicos.

En el 2021, según la enciclopedia Salem Press, la rotación laboral también es conocida como la rotación de los empleados o del personal o rotación de los trabajadores y conciben el término como la proporción de la mano de obra de una empresa que se va durante un período específico, normalmente en el transcurso de un año. A su vez, en esta concepción del término se incluye los motivos por los cuales dicha mano de obra se va de la empresa

pues como parte de la definición plantean que los trabajadores pueden abandonar una empresa por varias razones, como el desgaste, el despido o la dimisión.

En línea con buscar entender a la rotación laboral y sus implicancias, es importante conocer también los tipos de rotación existentes. Esto permitirá entender en qué situaciones se concluye con el abandono del empleado ya sea por decisión de la empresa o de él mismo.

### **1.1. Tipos de rotación laboral**

Pigors y Myers (1960) definen la rotación laboral como “el grado de movilidad interna y externa de los empleados, ya sea esta evitable o inevitable; favorable o desfavorable para la organización” (citado en Franco, Maldonado, Trigueros & Valencia, 2019). Dichos autores tipifican la rotación en dos tipos: la inevitable y la evitable, siendo que en la primera la organización no cuenta con la capacidad de aplacarla pues involucra factores que se encuentran fuera de su control, y en cuanto a la segunda, ésta involucra procesos contemplados dentro de la organización por lo que es parte de su control. Asimismo, Pigors y Myers (1960) sostienen que dentro del concepto de “rotación laboral”, toman en cuenta las admisiones, las separaciones y los despidos (como se cita en Ávila, Guerra & Mendoza, 2017).

En ese sentido, las admisiones hacen referencia a la contratación de nuevos trabajadores o reconstrucción de antiguos o anteriores empleados, y las separaciones hacen referencia a la terminación del empleo, el cual se divide en la renuncia o abandono, en la cual el trabajador inicia la terminación, y la suspensión, en la cual la terminación del empleo la inicia el jefe, ya sea por reducción de personal o por eliminación del puesto de trabajo.

En la misma línea, según Price y Mueller (1981), la rotación puede clasificarse en rotación voluntaria y rotación involuntaria. Cuando los empleados deciden abandonar la organización por decisión propia, se denomina rotación voluntaria, mientras que cuando una organización destituye a un empleado se denomina rotación involuntaria. En lo sucesivo, Hollenbech (como se cita en Cabrera, Ledezma & Rivera, 2011) también establece la diferencia entre rotación de personal voluntaria e involuntaria; “la primera, causada por la iniciativa del empleado (esta es la que ocasiona inconvenientes para la organización), y, la segunda, es la provocada por la iniciativa de la organización (ésta es positiva en función del grado de planificación de la organización)” (p.85).

De acuerdo al planteamiento de Griffeth, R. y Hom, P. (2001), se define y tipifica a la rotación laboral con el objetivo de identificar la rotación no deseada. Es por ello que los autores hacen referencia a la rotación voluntaria e involuntaria, para así identificar la rotación laboral evitable. Allen, D. (2008) sostiene que la rotación voluntaria es iniciada por parte del empleado; por ejemplo, un trabajador renuncia para optar por otro trabajo, y que la

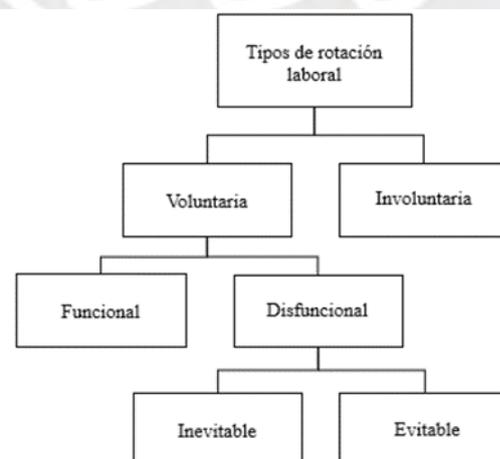
involuntaria es iniciada por la organización; por ejemplo, una empresa despide a un empleado debido a un desempeño deficiente o una reestructuración organizacional. En ese sentido, se entiende a la rotación involuntaria como la que está referida a aquellos colaboradores que la organización no desea retener, mientras que la rotación voluntaria se refiere a la libre elección de los colaboradores de dejar de laborar en la organización, dicho tipo de rotación es no deseada, pues la organización no ha requerido la salida de estos colaboradores, por lo que correrían el riesgo de perder personal que resulta valioso para la organización.

Asimismo, dentro del tipo rotación voluntaria Griffeth, R. y Hom, P. (2001) y Allen, D. (2008) la subdividen en funcional y disfuncional. La primera hace referencia a la salida de colaboradores que no generan valor para la organización, por lo que no representan mayor problema para la misma pues su salida no genera daños en la organización y pueden ser reemplazados sin mayor esfuerzo.

Por el contrario, la segunda división hace referencia a la salida de aquellos colaboradores eficientes que cuentan con alto desempeño y con habilidades difíciles de reemplazar, los cuales son de valor para la organización, dichas salidas impactan negativamente en la misma pues impactan desfavorablemente en los resultados y estándares de calidad.

A su vez, la rotación disfuncional se puede subdividir en inevitables y evitables. Siendo la inevitable aquella que se genera por motivos externos de fuerza mayor que la organización no puede controlar, y, por el contrario, las evitables se caracterizan por involucrar causas influenciadas por la misma organización. (Franco, et al., 2019). A continuación, se presenta la figura 1, en el que se puede resumir la clasificación planteada por Allen, D. (2008).

**Figura 1: Esquema de la clasificación de la rotación**



Adaptado de Allen (2008).

En cuanto a la rotación voluntaria de personal, Littlewood, H. (2006) la “define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo razonable en la organización” (p.12).

Tomando en cuenta la clasificación propuesta por un autor contemporáneo, Zaballa, P. et al. (2021) sostiene que “existen dos tipos de rotación laboral: voluntaria e involuntaria. La involuntaria está dada por razones fuera del control de los empleados. Por otro lado, la voluntaria es cuando el empleado toma su propia decisión de abandonar la empresa, por ejemplo, debido a razones personales, de salud, familiares o monetarias asociadas a la necesidad de una mejor remuneración” (p.31). De lo antes descrito, se puede concluir que la clasificación de la rotación laboral antes descrita se ha mantenido con el pasar de los años. Asimismo, la presente investigación se enfocará en la rotación laboral no deseada, también asociada a la voluntaria.

## **1.2. Efectos negativos de la rotación laboral**

La rotación de personal es un proceso que está presente en todas las organizaciones y que además es normal y fundamental para la organización (Lau & Albright, como se citó en Surji, 2013). Sin embargo, este suceso se convierte en una problemática en cuanto aumenta las posibilidades de perder buenos empleados (Alkahtani, 2015). Estas pérdidas de talento, a su vez, conllevan a la generación de efectos negativos para las organizaciones en diversos aspectos como lo son sus labores diarias, desempeño organizacional, así como en los costos adicionales que se ocasionan.

La rotación genera dos tipos de costos, tanto directos como indirectos. Los primeros son aquellos a los cuales los líderes suelen tomarle mayor atención por la tangibilidad de sus efectos y su repercusión sobre el desempeño de las empresas. En esta línea, Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008) explican que la contratación de un nuevo trabajador demanda considerable cantidad de tiempo y dinero, por ello clasifican los costos en tres categorías:

- Los costos de separación para el trabajador que se va.
- Los costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene.
- Los costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo empleado.
- Costos directos

Según Julie Porter (2011), la rotación de empleados puede costar a una empresa una cantidad sustancial de capital. Si se tiene en cuenta el tiempo de inactividad, la contratación,

las entrevistas, la incorporación y el tiempo de adaptación; cubrir un puesto de trabajo base puede llegar a costarle a la organización entre el 50% y el 100% del salario del empleado.

Los costos generados a causa de la rotación laboral no suelen ser considerados en una sección dentro de los presupuestos o informes anuales elaborados por las empresas; sin embargo, representan una cifra importante a considerar y no debe ser subestimado. En esta línea algunos autores han estudiado el tema y sus efectos, algunos de ellos son O'Connell y Kung (2007) quienes identifican tres componentes asociados:

- Vacancia: el periodo de tiempo en el que tanto la persona contratada inicialmente como el reemplazo no están trabajando en la organización, decanta en una pérdida de productividad e inclusive en la pérdida de potenciales negocios.
- Proveerse de personal: cuando inicialmente se contrata al personal, se asumen costos para su reclutamiento y selección; sin embargo, estos vuelven a asumirse en una similar cuantía para la contratación del reemplazo de dicho trabajador inicial.
- Capacitación: es preciso reconocer que el reemplazo contratado no alcanza su mayor potencial en cuanto a productividad desde el momento en que inicia labores, por lo cual es necesario invertir tiempo y recursos para su capacitación, orientación y desarrollo.

El costo de sustituir a un empleado entre costes de separación, sustitución y formación se estima entre 1.5 a 2.5 veces el salario anual de un empleado (ABC Economía, 2017). Asimismo, la contratación y la formación de empleados de reemplazo puede costar a las organizaciones entre el 50% y el 60% de su salario anual (Stovel & Bontis, 2002). Además, la pérdida de un porcentaje elevado de la plantilla de empleados supondrá pérdidas financieras para la organización. La sustitución del talento puede costar hasta el 25% de los gastos totales anuales de la empresa (Hashim & Mohamad Nor, citado en Abdullah, Aida, Abdullah & Ibrahim, 2021).

### **1.2.1. Costos Indirectos**

Por otro lado, están también los costos indirectos que ocasiona la rotación laboral que con frecuencia suelen ser desatendidos. Estos costos están representados por la pérdida de productividad, el valor financiero del tiempo que se utiliza para encontrar y contratar al empleado de reemplazo y el impacto negativo en los compañeros de trabajo y clientes cuando un compañero valioso para la organización, decide abandonarla (Talent Keepers 2015).

La productividad es un factor de suma importancia para todas las empresas; y, un correcto nivel permite la continuidad de sus negocios. Por tanto, es importante identificar aquellos aspectos que puedan afectar dicho rendimiento, como es el caso de la rotación

laboral. La alta rotación de personal tiene impacto sobre la productividad en la medida en que, con la reducción del número de empleados de nivel inicial y forzando el uso de trabajadores temporales, impacta negativamente sobre el rendimiento organizacional, así como su competitividad y el desarrollo de habilidades (Long & Perumal, citado en Abdullah, Aida, Abdullah & Ibrahim, 2021).

Cada vez que un colaborador decide dejar la empresa, la productividad es menor dado que existe una curva de aprendizaje que implica entender tanto el puesto y sus funciones como la organización en sí misma; lo que a su vez tiene efecto negativo sobre la rentabilidad (Noor, Zainuddin, Panigrahi & Rahim, citado en Abdullah, Aida, Abdullah & Ibrahim, 2021).

Del mismo modo, cuando existe un intervalo de tiempo entre el retiro del empleado y la entrada de su reemplazo, es necesario tomar en cuenta los costes de la pérdida de productividad dos veces, esto porque debe considerarse tanto el momento en el que ingresa el sustituto, así como el primer momento en que se dio una sustitución temporal por parte de los que se quedaron (Duda & Žůrková, 2013). Además, en cuanto a la productividad, Según Murtagh (citado en Duda & Žůrková, 2013) la menor productividad laboral de un nuevo empleado representa aproximadamente el 25 % del rendimiento laboral de un trabajador normal en el periodo de las primeras cuatro semanas y en el transcurso de la quinta a octava semana, aumenta hasta el 50%. Un rendimiento laboral completo (100%) rendimiento laboral suele alcanzarse a partir de las doce semanas.

Asimismo, otros efectos indirectos de la rotación laboral tienen que ver con la motivación sobre los compañeros de trabajo. Sobre ello, Gawali, V. (2009) afirma que el incremento en los casos de rotación de personal suele provocar falta de motivación y baja moral. Además, la baja moral de los empleados a causa de un alza en la tasa de rotación suele estar asociado al hecho de que cuando se dio el abandono, los empleados que permanecieron se vieron sobrecargados de trabajo y responsabilidades debido a la falta de empleados activos o cualificados (Abdullah, Aida, Abdullah & Ibrahim, 2021), afectando también la productividad de la empresa.

Existen también efectos negativos de la rotación en cuanto al cliente y la calidad, lo que impacta directamente en la empresa (Curtis & Wright, 2001). Cuando se da la situación de abandono del empleado, se dejan puestos vacantes o reemplazos en proceso de aprendizaje, lo que representa una alta probabilidad de que estos sustitutos pudiesen cometer errores en diversos procesos, dado que no poseen el mismo nivel de expertise que los empleados iniciales, lo cual compromete la ventaja competitiva de la organización en términos de calidad y servicio al cliente, determinando un perjuicio en la relación con el cliente y los posibles negocios en el sector.

Algunos otros aspectos negativos están asociados a la pérdida de clientes potenciales que se habrían captado si el empleado se hubiera quedado. Esta situación es más grave cuando el empleado se traslada a una empresa rival o crea su propio negocio, o por contagio cuando otros empleados deciden irse, por ejemplo, para unirse al desertor en su nueva organización, o por las perturbaciones que se generan al trabajo en equipo, la pérdida de diversidad en la plantilla, entre otros (Herbert, Heneman & Timothy citado en Allen, 2008).

## **2. Intención de rotación**

La intención de rotación se entiende como la intención de un sujeto de concluir la pertenencia a una empresa en la cual recibe compensación monetaria. (Smith, citado en Romero & Palacini, 2020).

Esta variable, también conocida como intención de salida o abandono (Berry, 2010) y es el predictor más fuerte de la rotación de personal (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth; Lambert, Cluse-Tolar, Pasupuleti, Prior, & Allen; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino; Oluwafemi; Porter & Steers; Tett & Meyer, citado en Reyes, Maynez, Cavazos & Hernández, 2019).

La intención de rotación también es considerada como la intención propia del trabajador por dar por concluida la relación laboral que lo vincula con la organización, esta puede manifestarse en diferentes escenarios, como el ausentismo laboral o la renuncia voluntaria, lo cual significa la orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. Es decir, aquel que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo necesario para terminar su relación laboral; por lo que, se puede concluir que cuando un trabajador tiene la intención de retirarse de la empresa, es porque ya lo ha analizado y ha tomado la decisión de hacerlo (Littlewood, 2006).

Asimismo, la intención de rotación disminuye la moral de los empleados que permanecen en la empresa e incide negativamente sobre el liderazgo, el trabajo en equipo, y la eficacia de la organización, porque los empleados con intenciones de salir exhiben diversos tipos de comportamientos de abandono (Surienty, Ramayah, Lo, M.-C. & Tarmizi, Harris, Kacmar & Witt, Chang, Wang & Huang, como se citó en Reyes, Maynez, Cavazos & Hernández, 2019).

## **3. Satisfacción laboral**

La “satisfacción laboral” se define La satisfacción laboral puede definirse como la sensación de logros y éxitos de los empleados. Generalmente se cree que está directamente relacionada con la productividad y el rendimiento laboral, así como con el bienestar personal (Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya, 2020). Es un término muy amplio y las definiciones e

implicancias respecto al mismo son muchas, así como las variables que influyen en ésta. A lo largo de los años se han desarrollado varios modelos y teorías de la satisfacción laboral, tal como lo menciona Jason Martin (2020) en su artículo “Job Satisfaction of Professional Librarians and Library Staff”:

In the Two Factor Theory, Frederick Herzberg stated a group of workplace components like recognition and opportunities for advancement led to satisfaction while a different set –coworkers, work environment, and pay – led to dissatisfaction (Herzberg, 2003). Range of Affect Theory was developed by Edwin Locke. Locke posited a person’s job satisfaction increases as the more closely what they want from a job is what they get from their current job (Locke, 1976). In Equity Theory, job satisfaction was related to an employee’s perception of how fair they and others are treated in the organization (Huseman, Hatfield, & Miles, 1987). Dispositional Theory states the better fit an employee’s personality is with the work they perform, the more satisfied they will be (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998). This study is guided by Paul Spector’s theory of job satisfaction, which is composed of nine factors: salary, promotion, supervision, benefits, contingent rewards, work conditions and procedures, coworkers, communication, and the nature of type of work performed. Interestingly, these factors are not highly correlated to each other. A person may be highly satisfied with their salary but not with their coworkers or supervision (Spector, 1997). [En la Teoría de los dos factores, Frederick Herzberg afirmó que un grupo de componentes del lugar de trabajo, como el reconocimiento y las oportunidades de ascenso, condujeron a la satisfacción, mientras que un conjunto diferente (compañeros de trabajo, entorno laboral y pago) condujo a la insatisfacción (Herzberg, 2003). (...) En la Teoría de la Equidad, la satisfacción laboral estaba relacionada con la percepción de un empleado de qué tan justo él y los demás son tratados en la organización (Huseman, Hatfield & Miles, 1987). La teoría disposicional establece que cuanto mejor se ajuste la personalidad de un empleado al trabajo que realiza, más satisfecho estará (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998). Este estudio [artículo de Jason Martin] se guía por la teoría de la satisfacción laboral de Paul Spector, que se compone de nueve factores: salario, promoción, supervisión, beneficios, recompensas contingentes, condiciones y procedimientos laborales, compañeros de trabajo, comunicación y la naturaleza del tipo de trabajo realizado. Curiosamente, estos factores no están altamente correlacionados entre sí. Una persona puede estar muy satisfecha con su salario, pero no con sus compañeros de trabajo o supervisión (Spector, 1997)] (Martin, J., 2020, p.366).

Por otro lado, distintos autores explican la satisfacción en base a diversos factores que influyen sobre ésta Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006), plantean que la satisfacción laboral en el área de trabajo está determinada por la interacción entre los colaboradores y las características del ambiente laboral. Por su parte, Landy, F. y Conte, J. definen la satisfacción

laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral (como se cita en Montoya, Contreras & Abrajan, 2009). Spector (2002) ratifica que las percepciones de los colaboradores respecto de sus empleos, así como diversos aspectos relativos a éstos, tienen influencia directa en la satisfacción laboral (como se cita en Montoya et al., 2009). Del mismo modo, Kaliski (citado en Hamed Al Farsi, Mohammed Al Hinai, Ammar Al Zadjali, Syed Aulia & Dr. Seema Varshney, 2017) reconoce la satisfacción laboral como el componente clave que conduce al reconocimiento, las ganancias, la promoción y el logro de otros objetivos que conducen a un sentimiento de logro en la vida.

En la misma línea, Hoffman-Miller (citado en Wakida, 2014) sostiene que los teóricos de la gestión y los profesionales de recursos humanos tradicionalmente toman en cuenta a la satisfacción laboral como un indicador de la disposición que tiene un empleado para realizar sus labores en un nivel óptimo de desempeño. Dicha relación entre satisfacción laboral y el nivel de desempeño, es sustentada también por la teoría del intercambio social (Blau, citado en Chun-Yu Lin, Chung-Kai Huang, Hung-Xin Li, Tai-Wei Chang & Yu-Chia Hsu, 2022), que indica que cuando los empleados sienten que sus organizaciones los valoran como recursos humanos importantes y se preocupan por su aprendizaje profesional y desarrollo a largo plazo, es más probable que contribuyan eficientemente a su trabajo asignado en un intercambio recíproco.

Según Moré, Carmenate y Junco (citado en Montoya, Contreras & Abrajan, 2009) la satisfacción laboral engloba la interacción de una serie de elementos fundamentales del trabajo: el salario, las condiciones laborales, las formas de dirección, la naturaleza del trabajo, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional. Estos autores señalan que, además de las recompensas financieras, los determinantes no financieros también pueden afectar la satisfacción laboral de los trabajadores y su intención de rotación, estos determinantes no financieros incluyen la motivación individual, el entorno institucional, el sistema de gestión y el ajuste persona-organización.

Otra clasificación de factores relacionados a la satisfacción laboral es desarrollada por Happock (citado en Lakhera, Singh Negi & Chand, 2022) quien planteó un enfoque según el cual la satisfacción laboral está influenciada por varios conjuntos de factores externos que resultan en la forma en que un empleado se siente acerca de su trabajo. Los factores identificados son una combinación de condiciones psicológicas, fisiológicas y ambientales. Rizwan, M., Khan, W., Tariq, H., Ghaffar, A., Malik, Z., y Bajwa, E. (citado en Lakhera et al., 2022) es otro autor que estudió los factores claves responsables de la satisfacción laboral de los empleados clasificándolos en ambiente de trabajo, recompensa y reconocimiento, formación y desarrollo y trabajo en equipo. Sobre estos factores, el autor pudo identificar que

los cuatro tienen un efecto positivo significativo en relación con la satisfacción de los empleados.

Cabe resaltar también que existe relevancia en estudiar los factores que influyen en la satisfacción de los empleados, en la medida en que éstos tienen incidencia en la intención de rotación de los empleados, que empieza a reflejarse en diversas actitudes en el trabajo como lo son el ausentismo, tardanzas, bajo rendimiento, entre otros (Allen, 2008). Finalmente, estos factores impactan sobre la estabilidad de las organizaciones en cuanto se reflejan en un alto porcentaje de rotación laboral que genera pérdidas a nivel de costos directos e indirectos. Dicha relación será explicada en el siguiente apartado.

#### **4. Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación**

Mejorar la satisfacción laboral es beneficioso para toda organización, dado que cuando los empleados se sienten satisfechos con las empresas a las que prestan servicios, es más probable que se conviertan en empleados comprometidos que formen parte de una fuerza laboral con menores intenciones de rotación (Lin & Huang, 2021).

Según la literatura, la satisfacción laboral puede predecir la intención de rotación (Olayiwola, citado en Ganji, Johnson, Sorkhan & Banejad, 2021), por lo que los empleados insatisfechos tienen la intención de abandonar la organización, lo que, en consecuencia, da como resultado una rotación real (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Estudios previos mostraron que la satisfacción laboral de los empleados tuvo un efecto negativo en su intención de irse y la rotación (Kihye et al., 2015; Li et al., 2019, citado en Suwaidan, Alsubaie, Nassani & Aljarallah, 2022). En ese sentido, Xianyin, L. et al. (2017) sostiene que la satisfacción laboral es el principal predictor de la intención de rotación de los empleados.

Las empresas constantemente buscan que su productividad y sus ganancias se incrementen a través del rendimiento óptimo, esperando índices de intención de rotación controlados. En ese sentido, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) sostienen que “esto se da de manera favorable cuando los empleados se sienten satisfechos, no obstante, cuando los empleados se sienten insatisfechos estos dejan de ser productivos en lo que realizan” (como se cita en Rodríguez & Vargas, 2020, p.1).

Según Gopali Dayal y Pooja Verma (2021), la rotación de personal puede darse de dos maneras, cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo y tienen la intención de retirarse, o cuando las empresas quieren reducir el número de trabajadores. Si esta intención de rotar se concreta en el retiro del empleado, esto afecta el rendimiento de la empresa. En la misma línea, si los empleados están satisfechos con su trabajo, no querrán cambiar de empleo, y si el compromiso de la organización es bueno, el rendimiento de la organización aumentará y los empleados estarán dispuestos a trabajar en esa organización,

por lo cual resulta relevante considerar este factor a fin de contar con resultados favorables para las empresas.

## **5. Revisión del estado del arte sobre investigaciones que explican la intención de rotación y su relación con la satisfacción laboral**

Para entender a profundidad el fenómeno estructural de la rotación laboral no deseada que tanto perjuicio puede causar a las empresas, es preciso detallar los factores identificados por diversos autores con el fin de explicar el concepto de rotación laboral. Para ello, se presentarán diversos modelos conceptuales que han servido de referencia para muchas de las investigaciones con relación a esta temática.

En la presente sección se presentarán algunos de los principales modelos teóricos desarrollados en las últimas dos décadas, y que han destacado en el estudio de la rotación laboral.

### **5.1. Modelo de Lambert, Hogan y Barton (2001)**

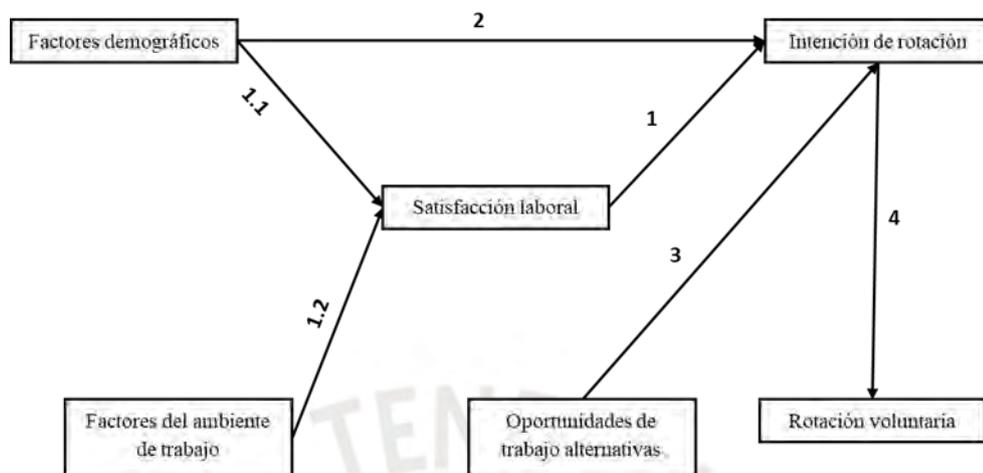
Estudio elaborado en EE. UU, el cual explica que existen dos categorías generales de factores que influyen en la satisfacción laboral: demográficos (1.1) y del ambiente de trabajo (1.2). Además, explica que la satisfacción laboral, como variable mediadora, tiene un efecto contrario sobre la intención de rotación, es decir si la satisfacción laboral es mayor, la intención de rotación disminuye, y esta última impacta directamente sobre la rotación voluntaria.

Se destaca en este modelo, la consideración de la **satisfacción laboral como variable mediadora**, siendo este tipo de variable, según Baron y Kenny (1986), intervinientes que dan cuenta de la relación entre la variable independiente y la variable dependiente.

A nivel de **factores demográficos**, se incluye la edad, género, educación y tiempo en el trabajo. En lo que respecta a los **factores del ambiente del trabajo**, en este modelo, se contemplan variables como el conflicto de roles, el cual está diseñado para medir el grado en que una persona tiene deberes, responsabilidades y órdenes en conflicto, es decir, que un trabajador tenga tareas que entran en conflicto entre sí o sus superiores le den órdenes o indicaciones opuestas, en las que si se cumple la de uno no se cumple la de otro (Mansilla, 2011); la variedad de tareas, recompensas económicas, relaciones con los compañeros de trabajo y la autonomía para la participación del empleado.

Con relación a las **oportunidades de trabajo alternativas**, este estudio explica que tiene influencia directa sobre la intención de rotación, en el sentido en que, si una persona percibe que hay amplias oportunidades para conseguir un empleo alternativo aceptable, esto tendrá un efecto más fuerte en la intención de rotación (Lambert, Hogan & Barton, 2001).

**Figura 2: Una descripción general del proceso de rotación propuesto por Lambert, E. et al. (2001)**



Adaptado de Lambert, Hogan y Barton (2011).

## 5.2. Modelo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002)

El modelo conceptual de Thatcher, J., Stepina, L., y Boyle, R. (2002), está basado en su investigación sobre los trabajadores del sector de TI en los Estados Unidos. Estos autores plantean como principal variable mediadora, entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, al **compromiso organizacional** pues los empleados que están muy comprometidos con su organización tienen menos probabilidades de tener intenciones de rotar que sus compañeros menos comprometidos. En ese sentido, la investigación sostiene que la “satisfacción laboral” predice el compromiso organizacional y tiene un efecto mediador en la intención de rotación, ello en contraste con lo planteado por en el modelo anterior por Lambert, E. et al. (2001) en el cual se considera a la variable “satisfacción laboral” como única variable mediadora con influencia directa en la rotación.

Además, Thatcher, J. et al. (2002) presenta como **variable independiente del entorno interno**, que influye en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, a las **características del trabajo**, considerando como parte de éstas a la autonomía laboral, la variedad en la rutina diaria y la retroalimentación. A su vez, los autores plantean **variables independientes relacionadas con el entorno externo**, siendo estas la percepción de los colaboradores acerca de la competitividad remunerativa y las **alternativas laborales percibidas por parte de los trabajadores**.

La **percepción de los colaboradores sobre la competitividad remunerativa** se entiende como las apreciaciones de los empleados de que sus salarios son comparables a sus pares en otras organizaciones o industrias. Ésta, según los autores, influye en la

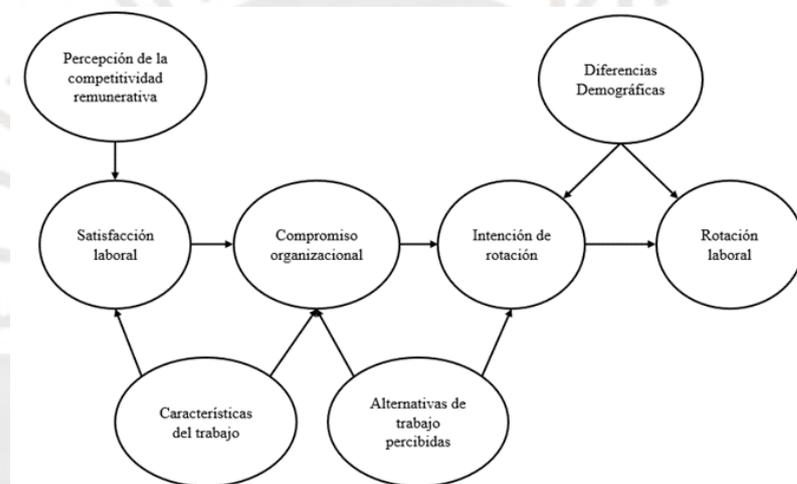
satisfacción laboral pues cuando los empleados perciben que reciben un salario competitivo se sienten valorados, lo cual determina una mayor satisfacción laboral.

Las **alternativas laborales percibidas por parte de los trabajadores** se entienden como las creencias de los trabajadores de que pueden encontrar un trabajo similar en otra organización, la cuales tienen relación directa con la intención de rotación.

Por último, los autores presentan variables de control las cuales son las **diferencias demográficas**, dentro de éstas se considera la **edad y el género** la cuales, según lo planteado, influyen en las intenciones de rotación de los trabajadores.

Es así como Thatcher, J. et al. (2002), mediante su modelo, incorporan la variable de “**compromiso organizacional**” con influencia directa en la intención de rotación y, por lo tanto, en la rotación laboral real.

**Figura 3: Modelo Teórico de Thatcher, J. et al. (2002)**



Adaptado de Thatcher et al. (2002).

### **5.3. Modelo de Winterton (2004)**

Jonathan Winterton, mediante su investigación enfocada en los trabajadores de la industria textil en Reino Unido, ofrece un modelo conceptual que aborda la rotación y retención laboral, con el objetivo de proponer soluciones para la reducción de la tasa de abandono del trabajo y generar estrategias de retención para el talento humano calificado. A su vez, distingue cuatro principales factores (esquinas de la Figura 4) que considera influyen en la intención de renuncia por parte del colaborador: la **satisfacción laboral**, el **compromiso organizacional**, **oportunidades en el mercado laboral percibidas**, factores considerados anteriormente por Lambert, E. et al. (2001) y Thatcher, J. et al. (2002). Finalmente añade el factor de **facilidad de movimiento**, lo cual se entiende como el proceso

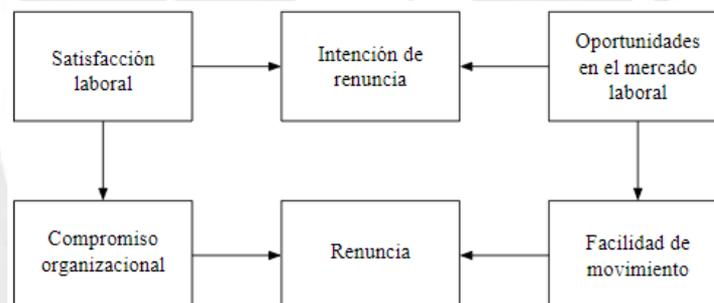
en que el trabajador evalúa los costos de oportunidad que implicaría el tomar la decisión de abandonar el empleo, lo que tiene relación con las estrategias de retención de la organización.

En este modelo, Winterton, J. sostiene que la baja **satisfacción laboral** y la **percepción de oportunidades alternativas atractivas** en el mercado laboral pueden generar que la intención de renuncia pueda traducirse en una renuncia real si existe bajo compromiso organizacional y facilidad de movimiento suficiente para el abandono del trabajo

Por otro lado, si bien la intención de abandonar el trabajo puede verse estimulada por la insatisfacción laboral (un efecto de empuje), también puede ser estimulada por alternativas percibidas (un efecto de atracción) y, en este último caso, la satisfacción laboral no tiene por qué ser baja. **El abandono real puede verse estimulado por un bajo compromiso, independientemente del nivel de satisfacción en el trabajo, o por la facilidad de traslado a otro puesto.**

Por último, el grado de influencia de los cuatro principales factores, establecidos por el autor, en la intención de renuncia y la renuncia real del colaborador dependerá siempre de las características específicas de la empresa.

**Figura 4: Etapas en el proceso de rotación de personal (Winterton, J., 2004)**



Adaptado de Winterton (2004).

#### **5.4. Modelo de Damien Joseph, Kok-Yee Ng, Cristine Koh y Soon Ang (2007)**

Joseph, D., Kok-Yee Ng, Christine Koh y Soon Ang. (2007), realizan su investigación en base a los profesionales del sector de TI en los Estados Unidos. Este modelo se basa y amplía lo planteado por **March y Simon (1958)** y su teoría del equilibrio organizacional, en la que argumentan que la rotación laboral se da cuando los trabajadores perciben que sus **contribuciones a la organización** se encuentran por **encima** de los **incentivos que reciben por parte de ésta**. A su vez, sostienen que el **equilibrio** entre las dos variables antes mencionadas está ampliamente influenciado por dos factores: (1) el **deseo de moverse**, que generalmente está en función de la **satisfacción con el ambiente de trabajo**, y (2) la **facilidad de movimiento**, que está influenciado por factores a nivel macro e individual que

determinan la empleabilidad, la cual también fue contemplada en el modelo previo planteado por Winterton, J. (2004).

Es así como el modelo propuesto por Joseph, D. et al. (2007) contempla diversos factores que inciden directa e indirectamente sobre la intención de rotación, y, en contraste con los autores mencionados en modelos anteriores, presenta una agrupación inicial de tres categorías:

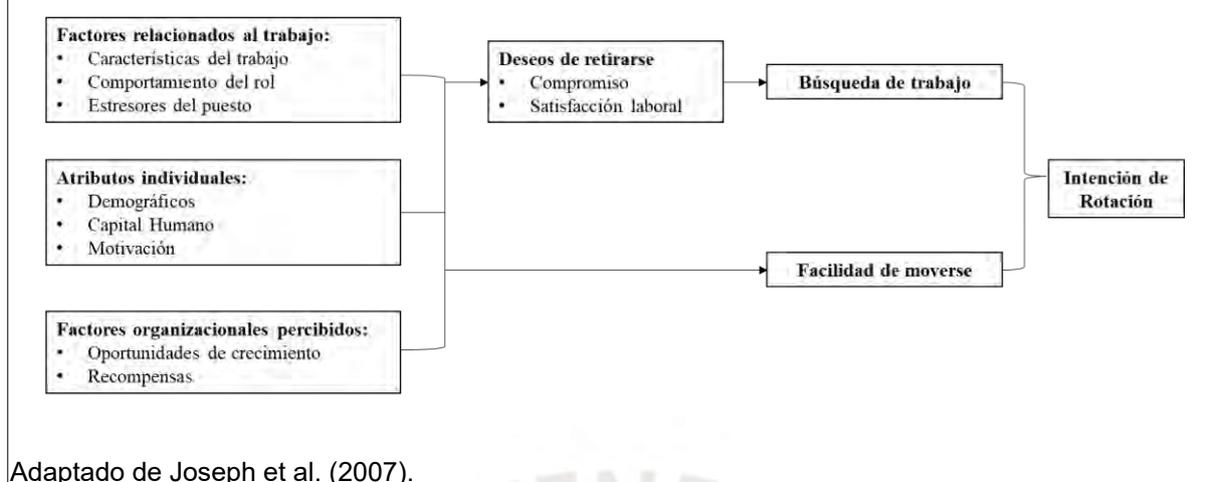
- **Factores relacionados al trabajo**, formados por las **características del trabajo** (variable que ya ha sido destacada anteriormente por Thatcher, J. et al., 2002), el **comportamiento del rol** (considerando dentro de éste al desempeño laboral), y los **factores de estrés del rol** (considerando a la carga laboral, el agotamiento laboral y el conflicto trabajo-familia), a su vez entendiéndose como “estrés laboral” a “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización” (PERSPECTIVAS, 2007, p. 56).
- **Atributos del individuo**, tales como las **características demográficas** (edad, género y estado civil), el **capital humano** (educación, estancia en la organización y en el sector) y la **motivación** (en referencia a los atributos que afectan la dirección, intensidad y persistencia de sus esfuerzos en el trabajo).
- **Factores organizacionales percibidos**, compuesto por las **oportunidades de crecimiento** y las **recompensas** que ofrece la organización.

Estos factores identificados, son determinantes para que surja por una parte el “deseo de retirarse”, o “abandonar” el empleo como también lo define Winterton, J. (2004); y por otra la “facilidad de moverse”.

En cuanto al “deseo de retirarse”, Joseph, D. et al. (2007) consideran que la **satisfacción laboral** (variable previamente contemplada por Lambert, E. et al. (2001), Thatcher, J. et al. (2002) y Winterton, J. (2004), y el **compromiso organizacional** (variable previamente expuesta por Thatcher, J. et al. (2002), son determinantes para que este “deseo” no se transforme en una intención de rotación, que incluye la **búsqueda de opciones de trabajo**.

Sin embargo, este modelo contempla también a la variable “**facilidad de movimiento**”, como el otro camino a través del cual las tres categorías de variables antes descritas pueden influir en la intención de rotación.

**Figura 5: Propuesta de Modelo Estructural Basado en March y Simon y ampliado de la revisión narrativa**



### 5.5. Modelo de Rotación Voluntaria de Allen (2008)

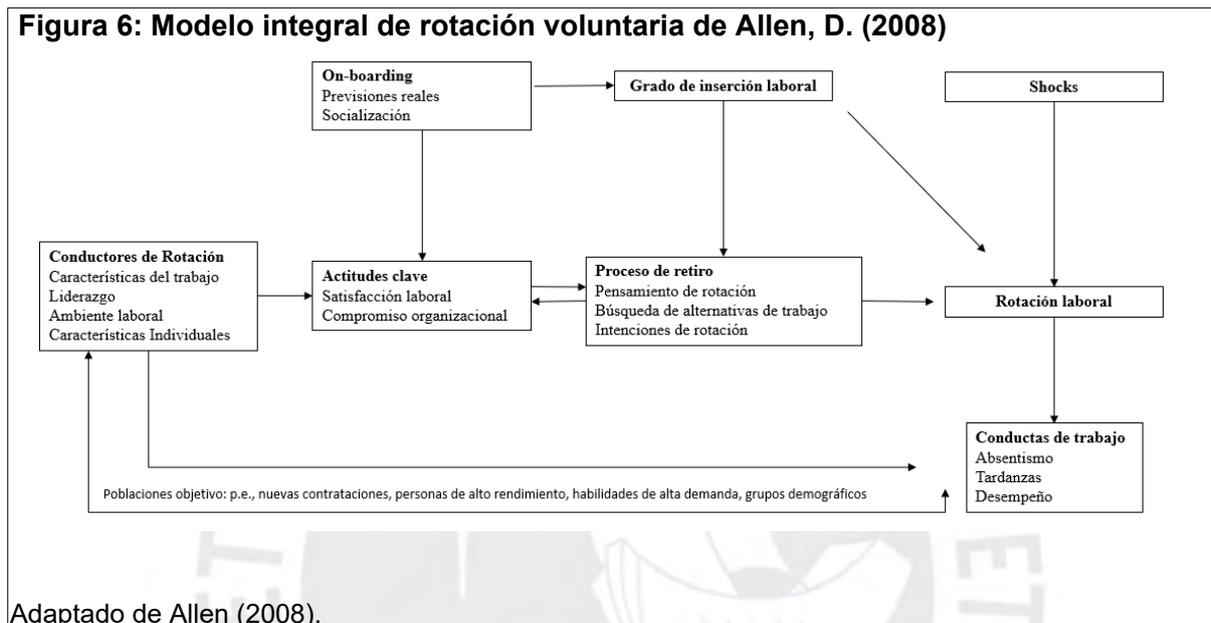
Allen, D. (2008) realiza su investigación en base a los trabajadores en general de los Estados Unidos, y presenta como variables mediadoras a la **satisfacción laboral** y el **compromiso organizacional**, las cuales pueden dar inicio a un proceso de “retiro” o “abandono” del puesto de trabajo, tal y como Joseph, D. et al. (2007) lo plantea previamente, que incluye pensamientos de renuncia, búsqueda de oportunidades laborales (variable también resaltada por Thatcher, J. et al., 2002 & Winterton, J. 2004), e intención de irse, lo que podría resultar en una rotación real del trabajador.

Asimismo, el modelo plantea que dichas variables intermedias están afectadas por otros factores los cuales son: las **características del trabajo** (en concordancia con Thatcher et al., 2002 & Joseph et al., 2007), características individuales (como también lo plantea Joseph et al., 2007), pero también añade el **liderazgo** percibido y el **ambiente de trabajo**.

En adición, Allen, D. (2008) sostiene que dichos factores antes mencionados también pueden producir otros comportamientos laborales que sugieran “retiro” o “abandono” del puesto de trabajo, como lo son el ausentismo, las tardanzas y bajo rendimiento por parte de los colaboradores.

El autor señala también que cuando las alternativas laborales atractivas son abundantes, los colaboradores suelen tener un estándar más alto para la evaluación de su trabajo actual que cuando sus oportunidades son limitadas. Ello puede generar que mantenerlos satisfechos sea más complicado para su empleador, lo que representa un desafío para ellos, este escenario se da en especial con trabajadores altamente valorados en puestos de alta demanda.

Por último, Allen inserta una nueva variable independiente la cual afecta directamente en la rotación laboral, nos referimos a los “**shocks**” como cualquier evento que lleve a alguien a considerar dejar su trabajo, los cuales pueden ser esperados (por ejemplo, completar un título) o inesperados (descubrir que un cónyuge tiene que mudarse), también pueden estar relacionados con el trabajo (una evaluación de desempeño negativa) o no (el embarazo), pueden ser positivos (ganar la lotería), neutrales (una fusión) o negativos (acoso sexual) (Mitchell, Holtom & Lee, 2001 citado en Allen, 2008).



## 5.6. Modelo de Mohsin A. y Lengler, J. (2015)

Este modelo que se desprende de la investigación desarrollada en la ciudad de Hamilton en Nueva Zelanda, específicamente en el sector de trabajadores que pertenecen a cadenas de comida rápida, fundamenta su investigación en el fin de proponer un modelo teórico y evaluar si las siguientes variables:

- percepción de la carrera,
- entrenamiento y reconocimiento,
- seguridad laboral y lealtad,
- desarrollo personal y estilo de vida,

tienen efecto sobre la satisfacción laboral de los empleados e impactan en sus intenciones de dejar la empresa.

La variable **percepción de la carrera** en este modelo, está medida por tres factores: el grado en que el colaborador recomienda trabajar en la organización a la que pertenece, el

grado de satisfacción con respecto al salario percibido por su trabajo y, su satisfacción con respecto a la línea de carrera ofrecida en la empresa de la que forma parte.

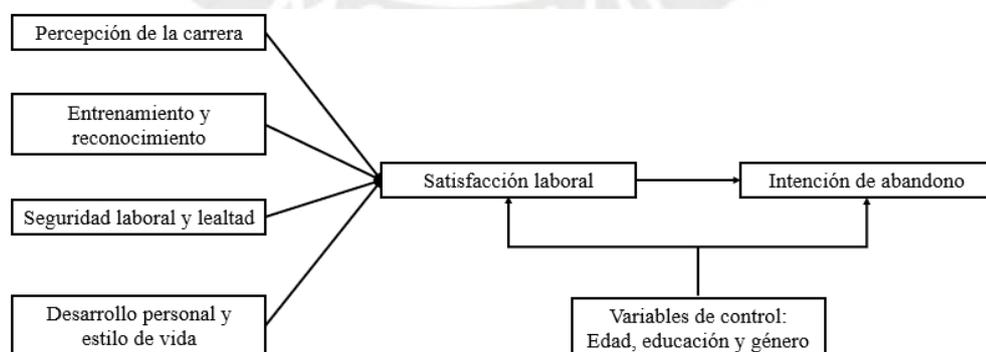
En cuanto a **entrenamiento y reconocimiento**, este estudio busca identificar qué tan contentos están los colaboradores en relación con el reconocimiento de sus líderes cuando el empleado tiene buenos resultados. Así también, en el caso del entrenamiento, el estudio busca identificar el grado de satisfacción del empleado acerca de las oportunidades de capacitación puestas a disposición, así como la claridad en la exposición de las funciones y las expectativas que su empleador tiene sobre su trabajo.

En lo que respecta a la variable **seguridad laboral y lealtad**, en este modelo, se mide cuestionando el grado en que el empleado siente que su trabajo es seguro, si es feliz en su empleo, si está orgulloso de trabajar en el negocio del que forma parte y su grado de lealtad con la organización.

Por su parte, para medir la variable **desarrollo personal y estilo de vida**, el estudio hace referencia al grado en que el colaborador percibe que el trabajo le permite crecer como persona. así como el grado en que el colaborador siente que su trabajo se adapta a su estilo de vida.

En la misma línea de algunos de los modelos previamente explicados (Lambert et al., 2001 & Joseph et al., 2007), en este modelo se toma como **variable mediadora a la satisfacción laboral**, por lo tanto, se evalúa en primera instancia el efecto de cada una de las cuatro variables independientes con relación a la satisfacción para luego corroborar el impacto de ésta en la intención de abandono del puesto de trabajo. Así también se toma en cuenta información demográfica como lo es la edad, género (del mismo modo que Thatcher et al., 2002) y educación; como variables de control en el modelo.

**Figura 7: Modelo Final de Mohsin, A. y Lengler J. (2015)**



Adaptado de Mohsin y Lengler (2015)

### **5.7. Modelo de Margherita Zito, Federica Emanuel, Monica Molino, Claudio Giovanni Cortese, Chiara Ghislieri y Lara Colombo (2018)**

Este modelo desarrollado en Italia tomó en cuenta como sujeto de estudio a los agentes de un call center con el objetivo de identificar el papel de la **disonancia emocional**, la **autonomía laboral** y el **apoyo de los supervisores**; en la percepción de la satisfacción laboral y la intención de rotación en un call center italiano.

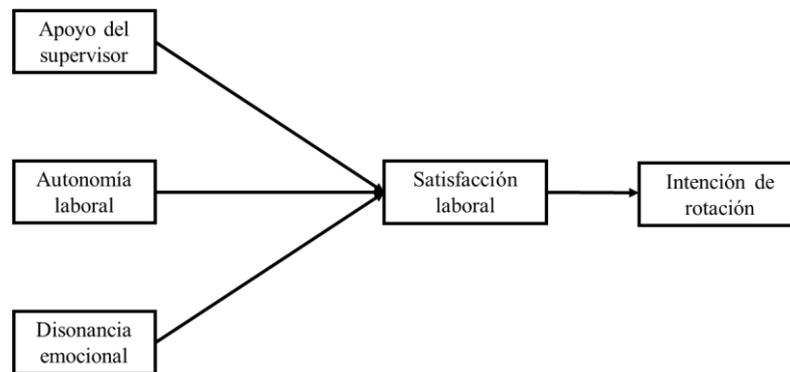
Este modelo agrega una variable nueva al análisis hasta el momento descrito en relación con la rotación laboral, esta es la **disonancia emocional** que se explica como la discrepancia entre las emociones expresadas y sentidas. Esto ocurre cuando la organización requiere que el empleado exprese emociones que no se sienten realmente en una determinada situación. Este factor es determinante con relación al bienestar de los empleados de los call center, ya que suprimir las emociones negativas y expresar otros estados de ánimo positivos, incluso solicitados por las reglas de la organización, puede conducir al agotamiento emocional. En este modelo, se describe esta variable como un estresor, tipología de variable que anteriormente es mencionada por Damien Joseph (2007) como factores de estrés del puesto de trabajo.

El modelo presenta también la variable **apoyo del supervisor**, haciendo referencia a la retroalimentación, así como acompañamiento y asesoramiento por parte de su superior inmediato, el supervisor en el caso de los call centers. Esta variable ha sido considerada como un factor asociado a la cultura y al clima organizacional, y en relación con el estilo de dirección del líder, y en el caso del modelo de Allen, D. (2008), se relaciona con su variable "liderazgo percibido".

En el caso de la **autonomía** (variable considerada por Thatcher, J. et. al. como característica del trabajo), se refiere a "el grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta" (Navarro, Llinares & Montañana, 2010, p. 13). En el caso particular de este estudio de los call centers, la posibilidad de tener autonomía en el trabajo está vinculada a un menor estrés, a una mayor satisfacción y rendimiento en el trabajo y, en consecuencia, a una menor intención de rotación.

Las tres variables descritas, tienen a su vez, relación con algunos de los modelos previamente explicados (Thatcher et al., 2002, Joseph et al., 2007 & Mohsin et al., 2015), y con una variable mediadora principal de la intención de rotación: la satisfacción laboral.

**Figura 8: Modelo teórico planteado por Zito, M. et al. (2018)**



Adaptado de Zito et al. (2018)

### **5.8. Modelo para la intención de rotación de Mohammad Falahat, Gee Siew Kit y Liew Chin Min (2019)**

Este estudio, desarrollado en Malasia, revela el papel del **entorno laboral, el salario, el enriquecimiento del trabajo, el estrés y la satisfacción laboral**, como variable mediadora principal, en la intención de rotación de los empleados del sector bancario en dicho país (en línea con Thatcher et al., 2002; Joseph et. al, 2007; Mohsin et al., 2015; & Zito et al., 2018).

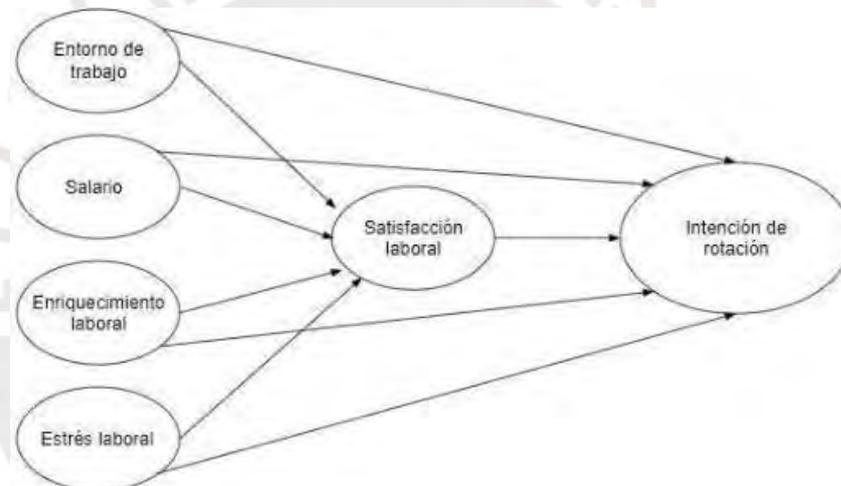
Este modelo se refiere al **entorno laboral** teniendo en cuenta lo mencionado por Jain y Kaur (2014), quienes afirman que el ambiente o las condiciones de trabajo, constan de tres elementos principales que son los **entornos físico, mental y social**. Asimismo, para la explicación de la variable entorno laboral, se toma como referente a Raziq y Maulabakhsh (como se citó en Falahat, Gee & Liew, 2019) quienes bajo su modelo explican que el ambiente de trabajo consiste en: horas de trabajo, seguridad y protección en el trabajo, relación con los compañeros, necesidades de estima y la alta dirección de la organización. Asimismo, el modelo plantea que la **calidad de la supervisión**, considerada como variable del entorno, también influirá en la intención de rotación, dado que la orientación y el apoyo deficientes por parte del líder conducen a un alto grado de estrés e incluso puede influir en la intención de rotación.

Se dice también, en relación al ambiente de trabajo, que tiene una asociación positiva con la satisfacción laboral, donde cuanto mejor sea el ambiente de trabajo, más aumentará la satisfacción laboral; así también, Idson (citado en Falahat et al., 2019), menciona que un ambiente de trabajo de tipo rígido disminuirá el grado de satisfacción laboral mientras que un entorno flexible tiende a tener el efecto contrario. Este modelo además considera al salario (remuneración monetaria) como variable independiente, del mismo modo que Joseph, D. et al. (2007). Por otro lado, en cuanto a recompensas no monetarias, este estudio inserta a la

variable **enriquecimiento del trabajo**, concepto en el que los empleados de una organización obtienen una mayor satisfacción en su trabajo a través de la asignación de tareas más desafiantes que pueden ayudarlo a obtener un mayor sentido de valor (Feder, citado en Falahat et al., 2019).

Según los resultados obtenidos en este estudio, así como la satisfacción laboral desempeña un papel importante en la intención de rotación de los empleados de banca, el estrés laboral también lo hace. El **estrés laboral** es considerado, en la misma línea que en los modelos de Joseph, D. et al. (2007) (factores estresores del puesto de trabajo), y Zito, M. et al. (2018) (disonancia emocional), como una de las cuestiones más importantes que se deben tratar, ya que afectará directamente tanto la satisfacción laboral como a la intención de rotación de los empleados; cuanto mayor sea el estrés laboral, menor será la satisfacción laboral y mayor será la intención de rotación.

**Figura 9: Marco de Investigación (Falahat, M. et al., 2019)**



Adaptado de Falahat et al. (2019).

### **5.9. Modelo de Na Li, Jin Peng y Rui Yang (2022)**

Esta investigación desarrollada en el contexto de China en el sector de servicio médico tiene como objetivo analizar en profundidad los factores asociados a las condiciones de trabajo que tienen influencia sobre la intención de rotación de trabajadores sociales médicos, de manera que se logre crear un trabajo con condiciones favorables que reduzcan esta problemática en un marco en el que este personal es altamente requerido, pero escasamente disponible en el sector.

Este modelo del mismo modo que algunos estudios previos expuestos en esta sección, contempla a la variable **estrés laboral** (Falahat et. al. 2019; Joseph et al., 2007, como factores estresores; Xianyin et al., 2017, como competencias y requerimientos

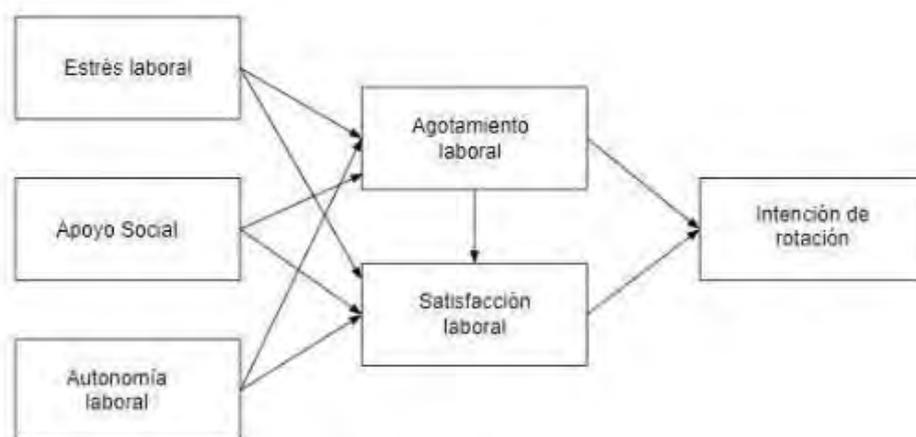
laborales; y Zito et al., 2018 en relación a la disonancia emocional). Asimismo, se explica la variable **apoyo social**, sobre la cual se identifican tres clasificaciones: apoyo del supervisor (mencionada por Zito et al., 2018), apoyo de compañeros de trabajo (considerado por Lambert et al., 2001, como factores del ambiente del trabajo; y Xianyin et al., 2017, del mismo modo que por Falahat et al., 2019 como asociado al entorno de trabajo) y apoyo familiar. Sobre la clasificación “apoyo del supervisor” y “apoyo de compañeros de trabajo” se menciona que pueden mejorar efectivamente la satisfacción laboral de los empleados y reducir su intención de rotación.

A su vez, contempla a la **autonomía laboral** como variable independiente, al igual que Zito et al. (2018); mientras que Thatcher et al. (2002), considera esta variable como parte de las características del trabajo; Joseph et. al (2007) la considera como factor asociado al trabajo.

Este estudio explica que el estrés laboral, apoyo social y autonomía laboral; tienen efecto sobre el agotamiento laboral, así como el grado de satisfacción laboral del empleado. En relación al **agotamiento laboral**, esta se explica como: “el agotamiento de la energía emocional y mental para satisfacer las demandas laborales” (Moore, citado en Joseph et al., 2007). Sobre ella se indica también que tiene influencia directa sobre la satisfacción laboral, es decir, a mayor agotamiento, menor grado de satisfacción, lo que finalmente concluye en un alto grado de intención de rotación.

Sin embargo, a diferencia de lo planteado por Joseph, D. et al. (2007), quien considera al **agotamiento laboral** como parte de los factores estresores del puesto de trabajo, este estudio explica que esta variable puede tener un impacto directo sobre la intención de rotación, independientemente de su influencia en la satisfacción laboral.

**Figura 10: Modelo teórico propuesto por Na Li, Jin Peng y Rui Yang (2022)**



Adaptado de Li, Peng y Yang (2022).

### **5.10. Modelo de Xianyin Lee, Boxu Yang & Wendong Li (2017)**

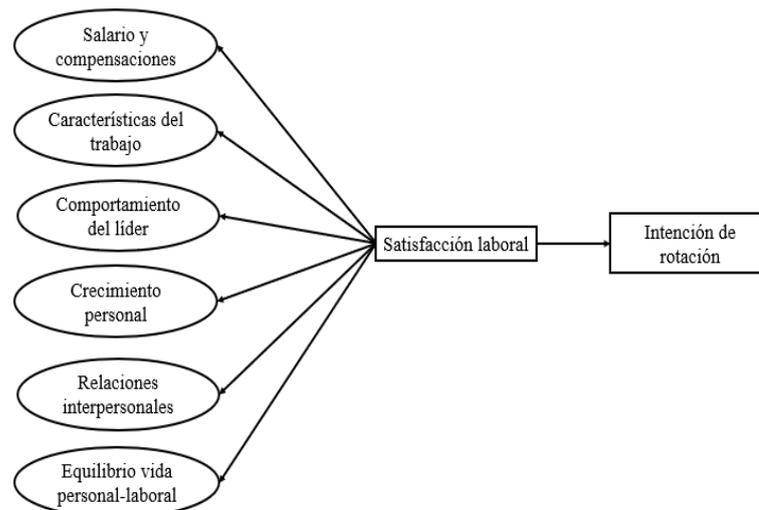
El modelo de Xianyin, L., Boxu, Y., y Wendong, L. (2017), se desarrolló en la provincia de Shandong, Shanghai y la provincia de Jiang su, para lo cual se seleccionaron 30 empresas de diferentes industrias tomando en cuenta como sujetos de investigación a empleados en los inicios de su carrera que se dedican a los servicios de comunicación, el procesamiento petroquímico y las industrias manufactureras.

Este modelo, toma en cuenta el salario y bienestar (aspecto que también es considerado por Allen, 2008; & Mohsi & Lengler, 2015), características del trabajo en sí (contempladas previamente por Thatcher et al., 2002; Joseph et al., 2007; & Allen, 2008), comportamiento del líder (lo cual fue estudiado también por Allen, 2008), oportunidades de crecimiento personal (contempladas por Joseph et al., 2007; Mohsin & Lengler, 2015), así como también las relaciones con los compañeros de trabajo (también fue propuesto por Lambert et al., 2001).

Además, a diferencia de los modelos previos, se señala como sexta dimensión la “competencia laboral”, que engloba factores tales como el conflicto trabajo-familia (mencionado por Joseph et al., 2007, Falahat et al., 2019 & Allen, 2008), presión de trabajo, agotamiento y carga de trabajo (factores considerados por los mismos autores en referencia a estrés laboral) así como la percepción de los colaboradores en relación a las normas y reglamentos y su impacto sobre el desempeño o buen trabajo que tienen.

Luego del análisis de dichos factores, se evalúa el impacto de los mismos sobre la intención de rotación a través de la medición de su influencia sobre la satisfacción laboral tomando esta última como variable de segundo orden, es decir, que permite explicar la relación entre la intención de rotación y los seis factores que los autores plantean.

**Figura 11: Modelo de Xianyin Lee, Boxu Yang y Wendong Li (2017)**



Adaptado de Xianyin et al. (2017).

## **6. Factores que influyen sobre la satisfacción laboral e intención de rotación**

A partir de los diez modelos revisados previamente, se identificaron las siguientes variables sobre las cuales existe un grado de coincidencia entre autores para explicar los factores que influyen sobre la satisfacción laboral y, por tanto, en la intención de rotación.

En cuanto a la satisfacción laboral, se concluye que ocho de los autores (Lambert et al., Thatcher et al., Joseph et al., Allen, Mohsin et al., Xianyin et al., Zito et al., Falahat et al., & Li et al.) consideran a la satisfacción laboral como variable que impacta en la intención de rotación. Se menciona sobre esta variable, que tiene una influencia directa sobre la intención, en el sentido en que un mayor grado de satisfacción, logrará que el empleado no evidencie un alto grado de intención de salir de la empresa de la que forma parte. En ese sentido, se presenta en el Anexo D, un cuadro resumen para un mejor entendimiento.

Finalmente, para fines de la presente tesis, se tomará en cuenta como marco referencial al modelo de Xianyin, L. et al. (2017) (Figura 11), el cual recoge un mayor número y tipo de las variables consideradas por los distintos modelos revisados.

A modo de resumen los factores o variables que recoge este modelo son: la compensación monetaria o salario, las características del trabajo en sí, el comportamiento del líder, las oportunidades de crecimiento personal, las relaciones interpersonales, y el equilibrio personal.

Es importante destacar la elección de este modelo, dado que identifica la satisfacción laboral, como variable mediadora, para explicar la rotación laboral como la mayor parte de los autores reseñados.

Del mismo modo se escoge este modelo dado que el perfil del encuestado de dicha investigación es el de trabajadores de carrera temprana, entendiéndose ésta, como aquella que se desarrolla con una antigüedad de servicio de 10 años o menos (Xianyin et al., 2017); lo cual se asocia a las características del teleoperador perteneciente al sector a estudiar.

En síntesis, es preciso reconocer que los modelos teóricos revisados, brindan una base para la realización de nuevas investigaciones en torno a la problemática de la rotación laboral, la cual es posible estudiar a partir de variables independientes que influyen sobre la intención o decisión de abandonar la empresa. Además, es preciso reconocer la participación de la variable satisfacción laboral, como un factor clave para explicar esta conducta de intención de rotación. Del mismo modo, las variables demográficas como variables de control permitirán tener en cuenta el perfil base del trabajador estudiado en la presente investigación.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Sector de Business Process Outsourcing de servicios de call center en el Perú

#### 1.1. Definición de BPO “Business Process Outsourcing”

Existen diversas definiciones del término outsourcing tal como la de Schneider (2004), quien menciona que es una herramienta de gestión empresarial que implica “la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado” (citado en Ortiz, L., 2010, p.8). Del mismo modo, Martínez y Varela (2007) “perciben la externalización como uno de los mecanismos que utilizan las empresas para obtener, entre otros beneficios, la flexibilidad en el trabajo que necesitan para ajustarse a la incertidumbre del entorno y mejorar sus resultados” (citado en Gil, 2014, p. 180). Así también en la misma línea, Álvarez (2007) “considera al outsourcing como la cesión a un tercero ajeno a la organización del cliente del desempeño de una o varias funciones, ya sean éstas el desarrollo e implantación de aplicaciones o el mantenimiento, funcionamiento y gestión de las mismas” (citado en Gil, 2014, p. 180).

En términos generales, outsourcing hace referencia a la subcontratación total o parcial de las actividades de una empresa con el objetivo de obtener beneficios tales como: menores costos, calidad del producto o servicio, confiabilidad, velocidad de entrega, entre otros.

El outsourcing o subcontratación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo como lo mencionan Gil, A. y Osorio, C. (2014) desde un enfoque táctico hacia uno estratégico; con lo que se evidencia una integración con la visión estratégica central, la misión y la cadena de valor. Es por tanto importante considerar también que este proceso de tercerización genera impacto sobre la esencia de las empresas, sus objetivos, estrategias; en la medida en que representa una oportunidad para delegar actividades y centrar sus esfuerzos en los procesos más relevantes e incidentes sobre la organización.

Según David, N. y Galvis, D. (2012), el concepto de outsourcing ha evolucionado hacia el del BPO en la medida en que las nuevas tecnologías han hecho esto posible, a través de un enfoque en lograr una mayor eficacia antes que reducir costos ello con la ayuda de especialistas con los recursos pertinentes para potenciar el servicio del que se encargan, esto con el objetivo de alcanzar metas financieras y mejoras en la experiencia del cliente.

Sieber, S., Valor, J. y Porta, V. (2007) sostienen que el BPO consiste en la externalización total o parcial de procesos, incluyendo tareas operativas y funciones tecnológicas. Para determinar cuáles serán los procesos a externalizar, es necesario que las empresas tomen en consideración la estrategia de negocio que llevan a cabo para decidir

sobre la subcontratación de uno u otro. Sin embargo, existen algunos procesos que en general son más fácilmente externalizables a terceros, según los autores antes mencionados, éstos corresponden a las siguientes áreas:

- Recursos humanos: gestión de nóminas, compensación de beneficios e incluso, fases de la selección de personal y formación.
- Gestión de relaciones con clientes: servicio de atención al cliente, el centro de atención telefónica al cliente o la gestión de campañas, promociones, ofertas.
- Finanzas y contabilidad: gestión de órdenes de compra, facturas, recibos, gestión de riesgos, informes financieros, planificación y previsión.

Relacionados con el segundo grupo de actividades se encuentran los llamados centros de llamadas o “call center”, que 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).

## **1.2. Mapa de empresas en el sector**

Actualmente, el sector de BPO de servicios de call center involucra más de 50 empresas activas; entre las principales y más resaltantes tenemos a aquellas que forman parte de la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente (APEXO), asociación que promueve la competitividad entre las empresas asociadas fortaleciendo sus propuestas de valor, así como también profesionaliza y vela por los intereses de la industria, con el fin de diseñar mejores experiencias para los clientes contando con servicios de alta calidad, desarrollando empleo y generando nuevos conocimientos para las empresas asociadas.

Para formar parte de dicha asociación se deben cumplir una serie de requisitos de inscripción, entre los cuales se encuentran la aceptación y cumplimiento del compromiso de ética y la evaluación y aprobación del Consejo Directivo de la misma. Las empresas que forman parte de esta asociación se presentan en el Anexo E.

Algunas de las organizaciones con mayor antigüedad en el sector son Atento, Konecta, Teleperformance y Comdata Group, con más de 20 años de constituidas mientras que Webhelp y T-Contakto, cuentan con más de 15 años de experiencia en el sector.

Existen aquellas organizaciones que realizan sus labores en el ámbito internacional, entre las que se destacan Atento, Go Contact, Fastco Group, Webhelp, Teleperformance, Konecta, Majorel, GSS, Recsa y MDY. Asimismo, en cuanto a las empresas que brindan sus servicios en el ámbito nacional destacan Kobranzas, TContakto, Scotia Contacto, Enlace, Teleavance, HDC y Fortel.

En relación con T-Contakto S.A.C., su principal competidor es la empresa SCC, siendo esta una empresa de mayor tamaño y con presencia en el extranjero. A su vez, las empresas Management Force MF y Sef Perú holding también forman parte de sus competidores; sin embargo, son de menor tamaño y no forman parte de la Apexo.

### **1.3. Análisis PESTEL del sector BPO de servicios de call center en el Perú**

Para conocer el contexto en el que se desarrolla el sector de servicios de call center, se hará uso de la herramienta de análisis externo PESTEL desde sus seis enfoques

#### **1.3.1. Factor Político y Legal**

En cuanto a aspectos políticos y legales asociados al sector de call centers, en los últimos años, se ha venido cuestionando la gestión de estas empresas con respecto a las llamadas que se realizan, debido al excesivo número de contactos que tienen durante el día a los clientes, sin tener autorización para ello. Ante esto, en el 2018, el Ejecutivo publicó un decreto legislativo en el cual “se prohíbe que los centros de contacto (call centers) llamen, envíen mensajes de texto o mensajes electrónicos masivos para ofertar productos o servicios a los consumidores sin su autorización” (El Comercio, 2018).

Dicha iniciativa ha sido retomada durante el presente año, pues desde el Poder Legislativo se ha presentado un proyecto de ley que plantea prohibir llamadas de call center para la venta de productos, exceptuando aquellos clientes que directamente se hayan contactado con el proveedor y den su consentimiento, de no cumplirse dicha condición, estas llamadas serían consideradas de tipo “spam” y la multa de dicha infracción ascendería entre 150 y 450 UIT. Esta medida de prohibición de las televentas significaría, además, según la Apexo, que 20,000 puestos de trabajo estarían en juego, siendo el 50% aquellos que atienden al exterior (Torres, 2022).

Los “call centers” requieren para sus operaciones, de ciertos datos de contacto del cliente. Al respecto, la “Ley de Protección de Datos personales” (N.º 29733, 7 de enero del 2017, Congreso de la República), regula el tratamiento de dichos datos personales tales como números telefónicos, correos electrónicos, entre otros datos; los cuales en base a la norma de protección al consumidor (Código de consumo); “si no existe consentimiento previo del consumidor para tratar sus datos personales de contacto y remitirle promociones comerciales o publicidad, estaríamos frente a una infracción por el uso de métodos comerciales agresivos o engañosos, mismo criterio que se aplica si el consumidor desea revocar dicho consentimiento y la empresa en cuestión le exige un procedimiento engorroso para proceder con lo solicitado” (El Comercio, 2018).

Ante ello, las empresas de call center evidenciaron su descontento, Francisco Grillo de la Apecco sostiene que las consecuencias implicarían un “riesgo de 25 mil empleos y 20% de ingresos del sector” (Gestión, 2018). Asimismo, el exdirector comenta que lejos de lograr los objetivos de tener un consumidor más informado y un menor volumen de llamadas recibidas; esto acrecentaría el número de contactos (para pedir autorización y para la oferta en sí) y además no permitiría que el cliente pueda recibir diversas propuestas para tener mayor información.

A pesar de la presentación de la solicitud de suspensión de la aplicación del DL N.º 1390 por parte de Apexo, se han aplicado diversas multas para penalizar el incumplimiento, tal es el caso de empresas como Telefónica y Entel, con multas de 17.23 UIT, equivalentes en 79,258 soles, impuestas a cada una de ellas, por infringir el Código de Protección y Defensa del Consumidor haciendo uso de datos personales sin autorización para sus prácticas comerciales (Cárdenas, J., 2022). Asimismo, “los sectores más observados fueron Comercio e Industria (58.9%) y Financiero y Seguros (40.9%), según estadísticas del Indecopi, los cinco proveedores más reportados por comunicaciones sin consentimiento, entre el 2021 y el 2022, son Telefónica del Perú con 1850 reportes (27%), Entel Perú con 904 reportes (13%), América Móvil Perú 683 reportes (10%), Alfin Banco (antes Banco Azteca) con 520 reportes (8%) y Banco BBVA Perú con 374 reportes (5%)” (Indecopi, citado en Andina, 2022).

Dichos incumplimientos de la normativa laboral por parte de las empresas involucradas tienen también implicaciones en la imagen del sector, en la medida en que evidencia un deficiente en el trato de sus recursos humanos, y un enfoque en los resultados que prioriza la productividad antes que el bienestar colectivo de sus trabajadores.

Otra ley asociada al sector es la “Ley de Tercerización” (N.º 29245, 23 de febrero 2022, Congreso de la República) la cual a través del decreto supremo D.S. N.º 001-2022-TR precisa sus alcances indicando que establece una serie de medidas para evitar el uso indiscriminado de esta modalidad de trabajo y tiene el fin de proteger los derechos laborales. Si bien resulta innegable la necesidad de la terciarización para un sinnúmero de ventajas en las empresas, resulta importante también considerar que el uso exagerado de este servicio permite el oportunismo de aquellas empresas que desean evadir costos o limitar los derechos y beneficios de los colaboradores, lo cual tiene influencia también sobre la decisión de los mismos de pertenecer a estas organizaciones (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022).

La toma de decisión del teleoperador de call center de retirarse de estas empresas viene siendo una constante que merece la investigación de las posibles causales de dicha rotación. Una de ellas tiene que ver con las condiciones laborales que ofrecen estas

organizaciones a sus colaboradores. Este es el caso, por ejemplo, de la situación expuesta en el Diario Gestión (2018), en el que se menciona que a través de la intervención de Sunafil (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral) se encontró en dos de ocho empresas evaluadas, que el 80% del personal no se encontraba en planilla; asimismo, estas empresas tienen hasta 15 años de antigüedad dedicadas a la venta de productos vía telefónica y un salario ofrecido a los teleoperadores en función a las ventas concretadas, lo cual se califica por el presidente del Apexo como “informalidad pura, empresas de garaje”, tomando en cuenta que “de los 50 mil puestos de trabajo, alrededor de 10 a 15 mil personas están trabajando en este mundo informal” (Diario Gestión 2018). Del mismo modo, la terciarización perjudica a los teleoperadores en términos de formalidad, dado que al no estar en la planilla de la empresa por la cual desempeñan sus labores, algunas microempresas de call center, solo les ofrecen un sueldo mínimo y vacaciones de 15 días (Gestión 2018), lo cual evidencia las irregularidades con respecto a la formalidad de sus propias prácticas laborales.

### **1.3.2. Factor Económico**

A nivel económico, a pesar de que a nivel nacional se han podido experimentar pérdidas para las empresas a causa de la pandemia, este no es el caso del sector en el que se ubican los call centers. Según Guy Fort, presidente del Apexo, el sector no crecía de forma tan acelerada como lo ha hecho desde que se inició la pandemia, esto dado que muchos de los servicios de atención al cliente que antes se daban de manera presencial ahora se han trasladado a los call centers (Gestión 2021). En el 2020, pese a la paralización de actividades en los primeros meses de emergencia, el sector evidenció un crecimiento del 30% y, según Fort, se alcanzó una facturación de 650 millones de dólares al cierre del 2020, incrementándose también el número de trabajadores en un 20% llegando a 60 mil empleados (Gestión 2021).

Por otro lado, es preciso destacar también que el sector continúa con una gran proyección de crecimiento siendo su principal potencial para ello, el mercado externo. Las exportaciones del servicio se generan cuando diversas empresas extranjeras contratan a contact centers peruanos para atender la demanda de sus países mediante llamadas telefónicas. Este servicio representa, según Rosales (2021), el 50% de lo que factura el sector; sin embargo, enfrenta dificultades en cuanto a la doble tributación, dado que no existen acuerdos o convenios consolidados con todos los países que permitan la exoneración de impuestos.

Otra evidencia del crecimiento del sector se sustenta en el reporte del INEI (2022) en el que “dio a conocer que, la actividad Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información

creció en 4,1% por el incremento de los subsectores telecomunicaciones (3,5%) y otros servicios de información (7,3%)”.

### **1.3.3. Factor Social**

A nivel social, algunas de las tendencias en este sector son derivadas de “la nueva normalidad”, que ha tenido impacto, tanto en el ecosistema empresarial, como en el comportamiento del consumidor.

Una de las tendencias que permanecerá, según Bac Credomatic (2021) será el teletrabajo. Muchas empresas grandes requerirán menos espacio para desarrollar sus actividades, liberando así espacio de oficinas. También surge la necesidad de repensar el espacio de trabajo, a fin de conservar la salud de los colaboradores y, con ello, posicionarse como un centro de labores idóneo que sea atractivo para los candidatos más talentosos.

Del mismo modo, otra de las tendencias resaltantes es la aceleración en el uso de herramientas digitales, por lo que “las empresas están hoy en día mucho más ávidas de trasladar la mayoría de sus interacciones con clientes a un entorno digital” (Bac Credomatic, 2021). Estas tendencias, representan para el sector call center, una oportunidad de negocio; en la medida en que, así como existirán compras masivas por este canal, se generará también la necesidad de atender al consumidor en un medio más personalizado, como lo son los call center a la vez que se demandará de este servicio que brinde una experiencia al consumidor de primer nivel como valor agregado. Además, es una oportunidad de mejora para que los centros de contacto desarrollen cada vez más la parte tecnológica en sus operaciones de manera que se beneficien tanto del trabajo remoto con la flexibilidad que representa, así como el ahorro y omnicanalidad que se puede llegar a tener con una buena gestión de los recursos a todo nivel, desde lo económico hasta lo humano.

Madgavkar, A., Padhi A. y Smit, S. (2022) en su artículo publicado por McKinsey & Company, mencionan siete preguntas que debe realizarse para conocer el nivel de preparación que se requiere para afrontar el crecimiento post pandemia. En relación al ámbito social, se cuestiona en primer lugar, ¿Está invirtiendo en capital humano con la misma disciplina e intensidad que sus gastos de capital? Con ello se toma en cuenta que las empresas deben generar estrategias para atraer su talento humano, se toma en cuenta nuevas tendencias como la virtualidad o la vuelta a la presencialidad, la contratación por habilidades o conocimientos, etc. Asimismo, cabe cuestionarse, ¿Está rediseñando su huella global en respuesta a los factores de estrés externos? Esta incógnita hace referencia a la importancia de mitigar los riesgos que se presenten en la cadena de suministro, como tendencia en la que deben enfocarse los líderes. Así también es importante conocer si, ¿Está usted iniciando una fuerte orientación al crecimiento en su equipo de liderazgo y en su consejo

de administración? Dicho cuestionamiento les permite a las empresas alinear a sus equipos para el logro de un crecimiento conjunto, esto a su vez es una inversión para lograr un impacto a largo plazo.

#### **1.3.4. Factor Tecnológico.**

A nivel internacional se están desarrollando tendencias de digitalización cada vez más arraigadas a los negocios. Como se menciona en “State of the Contact Center Report”, la propensión será hacia una Infraestructura en la nube, dimensionando el espacio de trabajo y procesos, de la seguridad a la ciberseguridad, automatización robótica de procesos o RPA, transformación digital (Essentials, 2021).

Es importante distinguir una oportunidad de mejora en las prácticas de transformación digital de los call center peruanos, en la medida en que, facilitados por las herramientas digitales, puedan estar presentes en mayores puntos de atención. Esto también tendrá impactos positivos sobre la experiencia del consumidor por la pronta atención que representa.

Asimismo, en cuanto al factor tecnológico, según el Data Survey realizado por Apexo (2022), las tendencias de gestión a nivel operativo que se han posicionado a partir de la coyuntura de la pandemia tienen que ver con la automatización y autogestión, que han ido en crecimiento respecto al 2021, teniendo porcentajes de 43% y 21% respectivamente. En este sentido, se ha evidenciado que en los últimos años han surgido medios alternos de atención facilitados por las tecnologías que le permiten al cliente autogestionar sus operaciones, beneficio que además permite mayor presencia de las empresas, así como un mayor alcance sobre sus clientes y con ello mejoras en la experiencia que le brindan.

En la misma línea, la automatización se ha consolidado en el sector y los call centers no han sido ajenos. Dicha automatización implica el incluir, por ejemplo, bots (máquinas que responden consultas de los clientes en lugar de las personas) así como de inteligencia artificial (IA) en la nube, que permite reducir costos, analizar las respuestas en todos los canales en simultáneo (omnicanalidad), aprender de los errores y lograr una mayor eficiencia en el servicio; es por ello que proveedores de dichas tecnologías, como lo es Genesys, indican que la demanda de estos productos se eleva entre 7% y 20% al año (Saldarriaga, J. & Mendoza, M., 2018). Sobre la implementación de estas tecnologías, la Apecco (2018) menciona que el 87% de sus miembros aporta recursos para la capacitación tecnológica, un 11% aumentó la compra de tecnologías especializadas y que un 20% incrementó el uso de softwares para gestionar redes sociales.

Es preciso recalcar que, a pesar de las mejoras tecnológicas que se han implementado en el sector, en cuanto a automatización y autogestión, el sistema de voz o

teléfono sigue encabezando el ranking de los canales con un porcentaje del 80%, cifra que se evidencia desde el 2018 (Saldarriaga & Mendoza, 2018).

### **1.3.5. Factor Ecológico**

Según el artículo de EFE publicado por el Diario la República (2021) algunas de las tendencias ecológicas en cuanto a sostenibilidad estarán más presentes que nunca. La sostenibilidad pasará de ser simplemente correcto a convertirse en necesario; el cliente no solo aceptará por parte de las empresas la comunicación o publicidad de un producto o servicio ecológico, sino que se le exigirá también a la empresa demostrar que sus medidas son sostenibles, es decir una mayor exigencia ante el *Greenwashing*.

Otra de las tendencias también a nivel ecológico enumerada por este artículo son las reuniones virtuales y reducción de espacios de oficina para el trabajo. Si bien no todas las actividades pueden ser derivadas a un ambiente remoto, es importante reconocer que se puede ser mucho más selectivo con la forma en que se invierten los recursos. Esta es una lección que se continuará aplicando, ya que constituye una mejora importante para el planeta.

Esta tendencia es una oportunidad para los call center ya que, a través de la digitalización, el poder realizar trabajos remotos les permitirá a las empresas reducir costos en términos de alquiler de espacios físicos, mantenimiento, entre otros.

## **2. La rotación laboral en el sector BPO de servicios de call center**

Reducir o controlar la rotación de personal representa un reto para todas las empresas, y el sector de BPO de servicios de call center no es la excepción. Tomando en cuenta la cifra de rotación mensual del 7% en el 75% de empresas del sector, este porcentaje refleja la importancia de una revisión en las políticas de gestión para generar propuestas que contribuyan a disminuir estos indicadores. Asimismo, este informe sugiere que los motivos salariales no parecen ser el factor determinante, dado que no ha habido significativas variaciones. Por tanto, resulta importante estudiar aquellos factores que sí son predeterminantes para decisión de rotar de los empleados en este sector.

Por otro lado, la rotación en el sector se sustenta en el perfil del colaborador que labora como teleoperador en las empresas de call center. Según Ignacio Varangot, director regional de recursos humanos de Atento, “el 95% es millennial y el 2% es de la generación centennial, por lo cual la rotación es mayor en esta industria. “El tiempo promedio en el call center es de un año y medio” (Tello en Diario Gestión 2019). En la misma línea, según Saldarriaga, J. y Mendoza, M., (2018), la mano de obra empleada por los call centers es sobre todo joven; y es importante reconocer que estas empresas de call centers, antes de la pandemia, contrataban a más de 50 mil personas, 70% de ellas, jóvenes estudiantes (RPP, 2022).

Este segmento generacional tiene como principal característica su facilidad para rotar de empleo. Según León, J. (2018), “en la encuesta anual Millennials 2016, elaborada por Deloitte, se encontró que en Perú el 82% de los trabajadores de esta generación dejarán de laborar en sus empresas actuales dentro de los siguientes cinco años. Las razones son numerosas y muchas de ellas son parte de las características de esta generación. La flexibilidad es una de ellas”. Otra de las características, a diferencia de generaciones anteriores, quienes tienen la concepción de que los logros se alcanzan en base al esfuerzo y experiencia, es que los millennials tienen la idea de que el reconocimiento no está en función a los años. Como señala María Claudia Velazco, Especialista de Gestión de Personas en BBVA Continental (2018), en la publicación antes mencionada, “saben (los millennials) que son atractivos para cualquier empresa y ya no tienen el miedo que otras generaciones han experimentado por asegurar un puesto de trabajo”, lo cual sustenta la gran facilidad que tienen para rotar de empleo.

Del mismo modo, en cuanto al perfil del empleado requerido por los call centers, tal como lo menciona Micheli, J. (2007), estas empresas requieren trabajadores para puestos altamente operativos. Sobre esto, Carlos Ganoza, CEO de Quantum Talent, menciona que la alta rotación de personal representa una de las principales dificultades que enfrentan aquellas empresas que requieren la contratación de puestos operativos, por lo cual Ganoza resalta la importancia del trabajo a realizar en el sector para mejorar la oferta de empleo en el Perú (Michilot, 2021).

Por último, la demanda por trabajadores para call centers y centros de logística se ha triplicado, sobre todo en para cubrir los puestos requeridos por otros canales, los cuales no necesariamente se desarrollan de manera presencial; es decir, para esos puestos que no implican la presencialidad se requieren capacidades distintas; por ejemplo, para los puestos de atención directa al cliente se buscan personas con capacidades para seguir un determinado número de procedimientos, mientras que antes, para los trabajos presenciales, eran requeridas las habilidades para tratar con los consumidores (Michilot, 2021). Por lo tanto, es preciso mencionar que la rotación de personal en el sector está asociada también a los requerimientos que trajo consigo la coyuntura de la pandemia en cuanto a distanciamiento, dado que se incrementó la demanda de puestos no presenciales para su atención y con ello un mayor requerimiento de empleados para cubrir dicha demanda. Cabe destacar que si bien la coyuntura trajo consigo la decisión de salida de trabajadores, el número de entradas fue mayor dado el requerimiento antes mencionado.

### 3. La empresa en el sector de BPO de servicios de call center

En esta sección se presentará información general de la empresa seleccionada como sujeto de estudio para la presente investigación. TContakto es una empresa especializada en brindar servicios de Call y Contact center, campañas de venta, servicios BPO, cobranzas y atención al cliente, así como servicios de venta presencial, que se inició en el año 2006 con el nombre de “Zoluxiones Consulting SAC”, razón social que en el 2015 fue cambiada a TContakto SAC. Actualmente cuenta con más de 500 colaboradores y se encuentra en etapa de expansión.

Su gerente general y accionista mayoritario es el ingeniero de sistemas Kurt Mario Junek Quiroz y su principal socio es la empresa peruana Generic Group S.A.C., desde el año 2006.

Su principal enfoque consiste en relacionarse de manera transparente y con calidad en el servicio. Tienen la creencia de que el trato con los clientes finales se basa en la confianza y empatía, siempre brindándoles soluciones. Dicho enfoque les ha permitido ser constantemente reconocidos por sus clientes del sector financiero y seguros como el N°1 en cuanto a ventas. Su orientación al cliente se ve reflejada también en su misión, visión y valores, los cuales son:

- **Misión:** “En TContakto brindamos soluciones de BPO y Contact center para ayudar a nuestros clientes corporativos a cumplir sus objetivos de manera innovadora, flexible y efectiva; y a nuestros clientes medianos los guiamos con las mejores prácticas del mercado con la finalidad que puedan implementar un servicio de calidad” (TContakto, s.f.).
- **Visión:** “Ser reconocidos en Iberoamérica como la mejor empresa BPO y contact center que da a sus clientes resultados que superan sus expectativas en base a procesos óptimos y personas comprometidas e íntegras” (TContakto, s.f.).
- **Valores:** Innovación, Integridad, Flexibilidad, Pasión, Compromiso, Lealtad, Dinamismo

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha tenido importantes empresas como clientes, entre ellos como BBVA, Scotiabank, Entel, Banco Pichincha, Rimac Seguros, Banco Azteca, Backus, Etna, COSAPI, Diners Club, Banco GNB, Oncosalud, Profuturo, Santander, USIL y Xerox.

En cuanto a los servicios que brinda TContakto (2022), estos se concentran en seis:

- **Atención al cliente:** Consiste en la atención personalizada de llamadas e interacciones entrantes, el mismo que está orientado a aquellas empresas que deseen ofrecer una atención integral y a la medida para sus usuarios finales. Cuidan a los

consumidores de sus clientes y garantizan la mejor atención a fin de mantenerlos fidelizados con la marca.

- **Televentas y Marketing:** TContakto entiende que “los procesos de ventas son vitales para los negocios y que estos requieren un método de trabajo, habilidades y destrezas especializadas para hacer efectivo cada contacto con los clientes. Es por esto que ponen a disposición su experiencia, conocimiento, tecnología y talento humano para ayudar a sus clientes a dinamizar sus relaciones comerciales” (TContakto, s.f.).

- **Toma de Pedidos:** Según la empresa, si bien cada día son más las personas que acceden y realizan pedidos por internet, no se debe descuidar a aquellos clientes que optan por un canal de pedidos más tradicional, es por ello que, a través de su sistema de gestión y personal capacitado ofrecen atender de forma oportuna y completa a quienes decidan realizar su pedido por vía telefónica. Asimismo, manejan de manera eficiente los tiempos de atención e ingreso de pedido en vivo para maximizar los niveles de satisfacción de cliente, incrementar ventas y reducir cola de espera en horas pico pues cuentan con herramientas de gestión dinámica, central IVR y monitoreo constante de calidad, prometen brindar una solución a medida en favor de la mejor experiencia del cliente.

- **Cobranzas telefónicas:** Para la recuperación de deuda, T-Contakto tiene como fortaleza la negociación efectiva que se apoya de herramientas tales como los diversos canales a disposición y recursos tecnológicos que poseen, lo cual los hace tener un nivel de eficiencia destacado por sus clientes. Si bien tienen como meta la recuperación de deuda en base a cada cartera que se maneja, se tiene claro que la estrategia a tomar debe priorizar la permanente confianza del cliente y la buena reputación de la empresa.

- **Help Desk:** Para la empresa es importante mantener un canal de atención para tus clientes – sean externos o internos. Por lo tanto, su servicio de mesa de ayuda ofrece proporcionar respuestas y soluciones a usuarios finales, clientes o beneficiarios, además de brindar asesoramiento en relación a la organización o institución, productos y servicios. La prioridad es dejar a los usuarios satisfechos con las gestiones de analistas de mesa de ayuda, basados en un conocimiento profundo del “knowhow” de los procesos o servicios.

- **Servicios BPO:** Cobranzas personalizadas, atención remota para dispositivos electrónicos o productos, soporte de posventa, agendamiento proactivo y predictivo de citas, entre otros. Si se necesita una solución a medida, T-Contakto la diseña, revisa los procesos, capacita a sus agentes y analistas y despliega una solución integral velando por transmitir los valores de la empresa (su cliente) y cuida a sus clientes como propios: la prioridad es la excelencia.

### **3.1. Análisis interno de la empresa T-Contakto SAC:**

Como ya se comentó entre los servicios que brinda la empresa se encuentran el “Call Center”, Marketing Directo, Outsourcing de Personal, Inteligencia Comercial, Facturación electrónica y Outsourcing de Procesos. Cuenta con una estructura funcional conformada por seis gerencias:

- Gerencia General, siendo el gerente general el señor Kurt Junek
- Gerencia de Administración y Finanzas, la cual cuenta con un gerente y una jefa de administración y finanzas.
- Gerencia de Planeamiento y Control, la cual cuenta con un gerente y un coordinador de logística.
- Gerencia de Gestión de Personas, la cual cuenta con un gerente, un jefe de administración de personal y nómina, una coordinadora de reclutamiento y selección, una supervisora de clima, cultura, comunicación y bienestar, tres analistas de administración de personal y nómina, un asistente de administración de personal y nómina, tres analistas de reclutamiento y selección, un asistente de reclutamiento y selección, un asistente administrativo, un asistente de bienestar social, un practicante de comunicación interna y un practicante de gestión de personas.
- Gerencia de BBDD y planeamiento, la cual cuenta con un gerente y un coordinador de BBDD y planeamiento.
- Gerencia de Plataforma Operativa, la cual cuenta con un gerente y un jefe de sistemas.
- Gerencia de Operaciones, la cual cuenta con tres gerentes que gestionan distintas campañas, dos subgerentes de operaciones, tres jefes de operaciones, un jefe de mesa de control, dos supervisores de ventas corporativas, diecinueve supervisores de venta en base a las distintas cuentas y campañas que maneja la empresa según sus clientes, dos supervisores de mesa de control, un supervisor de control y calidad, un coordinador logixtal, y los teleoperadores.

En cuanto al área de Gestión de Personas, está conformada por quince personas y sus principales funciones y procesos son los siguientes:

- **Administración de personal y nómina:**
  - Planificar, ejecutar y controlar el proceso de pago de remuneraciones (quincenal y mensual), vacaciones, gratificaciones, CTS, liquidaciones y provisiones mensuales de beneficios sociales.

- Levantar las cargas de bancos regulares e interbancarios - Plataforma de bancos.
- Recepción, administración y archivo de legajos de personal nuevo y cesado.
- Representar y atender los requerimientos, inspecciones y fiscalizaciones laborales y/o tributarias ante Sunafil, MTPE y SUNAT.
- Coordinar despidos, liquidaciones, renunciaciones y reclamos, asegurando la buena imagen de la empresa.
- Elaborar y presentar de los contratos de trabajo (nuevos y renovaciones) ante el MTPE; así como gestionar la firma del colaborador.

- **Reclutamiento y selección:**

- Analizar el perfil de la vacante requerida.
- Gestionar los tiempos de cubrir la vacante requerida.
- Examinar donde serán realizadas las convocatorias (bolsas laborales, redes sociales, etc.).
- Realizar los procesos de convocatorias internas.
- Realizar el filtro curricular de los candidatos para posteriormente realizar las citas telefónicas a los postulantes.
- Realizar y revisar la evaluación psicotécnica y entrevista de personal de los cargos operativos y administrativos.
- Realizar referencias laborales de la persona finalista. y coordinar la evaluación final de los candidatos con el área de Operaciones.
- Brindar seguimiento a los candidatos seleccionados y poder fidelizarlos (antes y después de la capacitación).
- Mantener actualizada la dotación de teleoperadores requerida.

- **Clima, cultura, comunicación y bienestar:**

- Planificar y ejecutar actividades de clima laboral que contribuyan a la experiencia del colaborador.
- Desarrollar estrategias de comunicación en relación a todas las actividades de clima y propias del área.
- Ejecutar la inducción presencial y remota de personal ingresante.
- Ejecutar capacitación de personal administrativo y operativo.

- Contactar al personal cesado para la realización de la encuesta de salida, analizar y elaborar informes sobre la misma.
- Atender al colaborador ante cualquier situación de salud o social, así como emitir licencias sin goce por salud, con goce compensable, por luto, paternidad a solicitud del jefe inmediato.
- Laborar en conjunto con el área de salud ocupacional
- Realizar seguimiento a personal en estado de riesgo, gestantes y lactantes.
- Gestionar los subsidios del colaborador ante Essalud y los seguros particulares (SCTR, Vida ley, FOLA, EPS) y empresariales a solicitud.

Las funciones generales de un teleoperador son las que se especifican a continuación:

- Promocionar y ofrecer los distintos tipos de tarjetas de crédito y préstamos del banco utilizando un lenguaje claro y transparente a fin de cerrar la venta con los clientes.
- Filtrar y evaluar crediticiamente a los clientes de la base de datos validando sus datos personales con la finalidad de otorgarle el beneficio al cliente evaluado.
- Generar contacto y seguimiento con los clientes que aceptaron la tarjeta de crédito comunicándoles los pasos a seguir a fin de recibir el producto y realizar las compras deseadas.
- Realizar el registro de los datos de los clientes aceptantes con el objetivo de completar el flujo crediticio para el banco.
- Orientar y explicar los usos, beneficios y campañas del producto a fin de que el cliente absuelva todas sus dudas y adquiera la tarjeta.
- Cumplir las normas de Seguridad y Salud en el trabajo establecido en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT), a fin de mitigar los riesgos en marco de la Ley N.º 29783.
- Otras actividades solicitadas por el jefe directo y que sean parte de la naturaleza del cargo con el propósito de cumplir con los objetivos del equipo de trabajo.

Cabe señalar que la empresa ofrece contratos a plazo fijo, considerando un periodo de prueba de tres meses y registrando en planilla formal a los colaboradores, desde el primer

día de labores. Al pasar el periodo de prueba se les renueva los contratos a aquellos colaboradores que logren un óptimo desempeño. Asimismo, cuentan con dos modalidades de trabajo: “part time” y “full time”, el 70% del total de sus teleoperadores laboran bajo la modalidad “part time”, mientras que el 30% restante bajo la modalidad de “full time”. Así como también cuentan con aquellos teleoperadores que trabajan de manera remota (80%) como presencial (20%).

En cuanto a requisitos del puesto de teleoperador, o como la empresa los denomina “ejecutivo de venta”, la formación académica requerida es: estudios en curso, concluidos o trancos de carreras técnicas o universitarias afines al negocio. Asimismo, el tiempo requerido de experiencia laboral es entre 1 o 2 años y en puestos similares, mínimo 6 meses.

A nivel de competencias técnicas, se requiere dominio de Microsoft Office a nivel básico y conocimiento de productos financieros tales como tarjetas de crédito, préstamos personales, seguros, entre otros. Por otro lado, en cuanto a habilidades requeridas para el puesto, la posición requiere de habilidades para comprender e influenciar sobre las personas a fin de inducir a otros a la acción o a la comprensión, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Finalmente, en cuanto a las competencias personales deseadas, están la orientación a los resultados, empatía, autonomía y responsabilidad, comunicación efectiva y autocontrol.

### **3.2. Rotación de personal**

Para calcular el índice de rotación, se toma en cuenta tanto las contrataciones como las desvinculaciones, así como se considera en la siguiente fórmula, planteada por Zaballa et al. (2021):

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Teniendo en cuenta que:

- I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).
- S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.
- PE = personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

En la empresa TContakto se evidencian problemas sobre el control que tienen sobre la rotación laboral de sus teleoperadores, ello se puede reflejar en las cifras de rotación halladas durante los últimos tres años, tomando en cuenta, como antes se mencionó, las contrataciones y desvinculaciones, así como el número de teleoperadores al inicio y fin de cada periodo.

La tasa de rotación de la empresa durante los últimos tres años, según la fórmula previamente planteada, es la siguiente:

**Tabla 1: Porcentaje anual de Rotación de TContakto**

AÑO	% DE ROTACIÓN
2020	21,20 %
2021	36,78 %
2022	30,18 % (hasta el mes de julio)

Fuente: T-Contakto – Gerencia de RRHH.

Considerando las cifras anteriores se puede deducir que, en promedio, la rotación laboral en TContakto se incrementó de un 1,7% mensual en el 2021, a un 3,06% en el 2022. La pandemia podría explicar parcialmente este comportamiento, dado que, según lo indicado por el gerente de Recursos Humanos, el mayor volumen de teleoperadores contratados por el crecimiento de operaciones durante este período determinó también que un porcentaje importante no superase el período de prueba.

Sin embargo, el comportamiento de este indicador durante los siete primeros meses del 2022 (4,31% en promedio) permite ratificar que los niveles de rotación se siguen incrementando, proyectando esta cifra mensual se podría alcanzar un nivel de rotación anual del 52%. Lo mencionado, permitiría ubicar a T-Contakto en el 25% de empresas del sector que según la Apexo (2022), se encuentran entre el 5 y 7% de rotación mensual.

Si bien no se ha podido contar con información por parte de la empresa sobre la rotación voluntaria y no voluntaria, el tener que reentrenar a cerca de la tercera parte de su planilla total cada año a consecuencia de la salida de estos colaboradores, representa un costo directo que tiene un impacto destacable sobre la organización. Por ello, resulta relevante para la empresa, identificar los distintos factores que influyen en la intención y posterior decisión de sus trabajadores de abandonar el empleo, para considerar ajustes en sus políticas y prácticas, diseñando mejores estrategias para evitar, en los casos correspondientes, la pérdida del capital humano que genere valor o con potencial.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

### **1. Metodología**

Para responder a las preguntas y objetivos general y específicos, en el presente capítulo se explica la metodología empleada en la presente investigación.

#### **1.1. Alcance de la Investigación**

El alcance de esta investigación es explicativo correlacional, para lo cual se aplica el modelo de ecuaciones estructurales (SEM: Structural Equation Modeling), las cuales se denominan también como modelos confirmatorios, ya que el interés fundamental es “confirmar” mediante el análisis de la muestra las relaciones propuestas a partir de la teoría explicativa que se haya decidido utilizar como referencia. , Se analizan las relaciones entre variables dependientes, en nuestro caso la satisfacción laboral y la intención de rotación, y las variables independientes, conformadas por las 6 dimensiones (remuneración y compensaciones, características del trabajo, crecimiento personal, comportamiento del líder, equilibrio vida personal- laboral y relaciones interpersonales), ya que el objetivo principal de la misma es describir y hallar el efecto y las relaciones entre los factores que tienen mayor influencia sobre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.

El análisis factorial confirmatorio, permite contrastar lo planteado mediante en el modelo propuesto por Xianyin, L. et al. (2017) y lo que se da empíricamente en el caso de este estudio, la empresa T-Contakto.

Es preciso mencionar que en este modelo existe una variable de segundo orden (satisfacción laboral) la cual es explicada en base a seis dimensiones que influyen sobre ésta y que, por tanto, tienen impacto también en la intención de rotación.

Finalmente, es importante resaltar que el muestreo es de tipo probabilístico, por lo que será posible generalizar los hallazgos derivados del presente estudio, a la población compuesta por los teleoperadores que pertenecen al sujeto de estudio. Asimismo, permitirá plantear temas para futuras investigaciones sobre la rotación laboral no deseada y brindar recomendaciones a la empresa de manera objetiva.

#### **1.2. Enfoque de la investigación**

Tomando en cuenta lo mencionado por Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010), quienes afirman que un enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4), se considera que el presente estudio tiene un

enfoque cuantitativo, ya que a través de encuestas como herramienta de recolección de datos se evidenciará la valoración de los colaboradores de la empresa estudiada acerca de diversas variables. Asimismo, se plantea una hipótesis a fin de comprobar la relación de las variables satisfacción laboral e intención de rotación; planteamiento que será corroborado a través de análisis estadístico descriptivo, técnicas de correlación, entre otros.

Se hace uso de un diseño no experimental transversal de tipo correlacional-causal. Es de tipo no experimental dado que ya se tiene un modelo de referencia validado por lo que no se efectuó un proceso exploratorio, sino más bien confirmatorio. Además, es de tipo transversal dado que los datos fueron recolectados en un único momento.

Los resultados obtenidos se analizaron mediante estadística descriptiva así como también aplicando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM: Structural Equation Modeling) que corresponde a un análisis de estadístico inferencial, lo cual le brindará objetividad a la investigación en cuanto a la confirmación de las hipótesis planteadas, para lo cual se tomará como herramienta a los softwares estadísticos IBM SPSS Statistics versión 28 e IBM SPSS AMOS 28 Graphics para analizar con mayor precisión cada uno de los constructos a considerar.

### **1.3. Estrategia general de investigación**

La estrategia de la presente investigación es un estudio de caso único, dado que permite analizar el fenómeno objeto de estudio (intención de rotación) en su contexto real (Yin, R., 1989), por lo cual resulta propicio tomar en cuenta como sujeto de estudio a los teleoperadores de una de las empresas pertenecientes al sector BPO de servicios de call center, que es TContakto, organización en la que se evidencia la problemática estudiada en esta investigación.

### **1.4. Horizonte temporal de la investigación**

En cuanto al horizonte temporal, para la presente investigación se llevará a cabo la recolección de los datos durante el periodo de tiempo requerido para el desarrollo de la misma, por lo que resulta de tipo transversal, para lo cual se tomará en cuenta el momento actual en el que se encuentra la empresa a estudiar.

### **1.5. Secuencia metodológica**

En un inicio se investigó acerca de la rotación laboral, la cual se intensificó durante los últimos años debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19 la cual generó mucha inestabilidad política, económica y, por tanto, laboral. Es así que se identificó que uno de los sectores en el que se evidencia mayores índices de rotación laboral en el Perú es el de BPO

(Business Process Outsourcing) de servicios de call center, por lo que resultó clave enfocar la investigación en relación al predictor de dicha problemática: la intención de rotación.

Para ello se realizó la búsqueda de bibliografía, así como también de fuentes indirectas, en bases de datos abiertas como también en aquellas pertenecientes al Sistema de Bibliotecas PUCP. Para obtener mayor conocimiento sobre el sector y la problemática a abordar se realizaron una serie de entrevistas a expertos del sector de BPO como, por ejemplo, al ex presidente de la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente, a gerentes con basta trayectoria en el sector, entre otros, los cuales han presenciado el fenómeno de la rotación en su día a día al ejercer sus labores, con el fin de que se tenga mayor información en base a la experiencia de los mismos.

Luego de ello, se procedió con la revisión teórica con el fin de poder abarcar el mejor entendimiento de los conceptos que se encuentran implicados en el fenómeno de la rotación laboral y, por tanto, en la intención de rotación; a su vez, se investigó acerca de los estudios empíricos que se habían realizado en diferentes sectores y contextos con el fin de explicar dicha intención y se encontró que unos de los factores claves que influye en la intención de rotación resulta ser la satisfacción laboral y fue en esta en la que decidimos enfocarnos.

Se revisaron estudios empíricos dentro de los últimos 10 años con el fin de entender qué conceptos son aquellos que consideran los autores y cuales prevalecen pese al pasar de los años, se contrastó diez de los modelos seleccionados durante este periodo de tiempo y al final se eligió un modelo elaborado en base al estudio empírico aplicado por Xianyin, L. et al. en el año 2017, pues de la comparación de los autores se pudieron identificar variables importantes a considerar en la explicación de la satisfacción laboral y la intención de rotación.

El modelo elegido contó con su propio instrumento de recolección de datos (cuestionario), el cual fue adaptado, con asesoría de una traductora y expertos en el sector. Se llevó a cabo una prueba piloto del cuestionario con una muestra aleatoria de teleoperadores los cuales nos brindaron sus comentarios y retroalimentación en cuanto al entendimiento del instrumento. Posteriormente se efectuó una validación de la encuesta con nuestra asesora para finalmente obtener una versión final la cual fue digitalizada mediante la herramienta "Google Forms".

En cuanto a la elección del sujeto de estudio, esta se llevó a cabo en paralelo a la elección del modelo y la adaptación del instrumento a utilizar. Para ello, se solicitaron entrevistas con gerentes generales, de recursos humanos y representantes de las diferentes empresas que brindan el servicio de call center, entre las cuales se encontraba la empresa TContakto. Luego de las entrevistas realizadas con el Gerente de Operaciones, el Gerente

de Recursos Humanos, y la autorización del Gerente General de la empresa, se acordó elegir como sujeto de estudio en la presente investigación.

Una vez que se tuvo la versión final de la encuesta lista para aplicar, ésta se difundió mediante correo electrónico a la base de datos de teleoperadores de la empresa la cual fue brindada por el gerente de Recursos Humanos. Asimismo, se tuvo contacto con la Supervisora de Clima, Cultura, Comunicación Interna y Bienestar de la empresa, la cual nos dio apertura para ingresar en cada una de sus reuniones virtuales de inicio de turno, para presentarnos ante los colaboradores y hacer una breve explicación del objetivo de la investigación, el cuestionario, la naturaleza voluntaria del mismo, la confidencialidad de los resultados y el manejo de los datos obtenidos, se participó en un total de 7 reuniones en el periodo comprendido entre el día ocho y once del mes de junio del presente año.

## **1.6. Selección muestral**

La población de estudio está compuesta por el total de teleoperadores de la empresa T-Contakto, la cual actualmente está compuesta por 490 colaboradores.

En base a ello, se empleó un muestreo probabilístico, el cual permitió la selección de teleoperadores de manera aleatoria, de manera que todos los empleados tuvieron la misma probabilidad de ser partícipes de la investigación realizada, lo cual permite a su vez, una mejor oportunidad de crear una muestra representativa de la población y generalizar los hallazgos al total de teleoperadores de la empresa tomada como sujeto de estudio.

Según el criterio de Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2014), el tamaño muestral debería ser de un mínimo de 100 observaciones; sin embargo, la regla que propone este autor establece que un tamaño aceptable de muestra dependerá del número de variables o ítems del instrumento a aplicar. En línea con ello, el tamaño debe ser un múltiplo de entre 10 a 20 observaciones por variable. Si la proporción o múltiplo de observaciones en relación al número de variables es bajo, según este autor, los resultados deben interpretarse con cautela. En base a ello, teniendo en consideración que como se explica más adelante, la encuesta empleada cuenta con 38 ítems, se estimó que 380 encuestas respondidas serían el número óptimo para un correcto nivel de validez, que además representa un porcentaje significativo del total de teleoperadores de la empresa (más del 70%).

Es preciso señalar que la muestra seleccionada incluye proporcionalmente teleoperadores de las distintas campañas que ofrece T-Contakto, tales como: atención al cliente, televentas y marketing, toma de pedidos, cobranzas, help desk, entre otros; lo cual permite brindar a la organización, recomendaciones transversales y facilitando el aprovechamiento de los hallazgos de esta investigación.

## 1.7. Técnicas de recolección de datos

En cuanto a la etapa exploratoria de la investigación, se realizaron entrevistas a expertos con el fin de recolectar información actual del sector a estudiar para así poder contrastar ello con los hallazgos que se deriven del presente estudio.

Asimismo, se recurrió a la revisión de fuentes académicas mediante la consulta de bases de datos tales como Scopus, Proquest, EBSCO host, Redalyc entre otros, así como repositorios abiertos y plataformas de libros digitales. Así como también portales de información de fuentes secundarias del INEI, MINTRA, SUNAFIL, y otras instituciones teniendo como principales prioridades algunas características como lo son la antigüedad de no más de 10 años de las fuentes, énfasis en el fenómeno de la rotación laboral, y del sector de BPO (Business Process Outsourcing) de servicios de call center.

Como herramienta de recolección de datos para el trabajo de campo, se hizo uso de un cuestionario aplicado a los teleoperadores de la empresa con el fin de conocer su percepción en cuanto a las dimensiones que influyen sobre la satisfacción laboral y cómo ésta se relaciona con su intención de rotación. Como ya se mencionó, dicha herramienta fue obtenida del estudio empírico realizado por Xianyin Lee, Boxu Yang y Wendong Li (2017) titulada "Los factores que influyen sobre la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación: Tomando como ejemplo a los empleados al inicio de su carrera", la cual ha sido traducida y adaptada para un mejor entendimiento y su posterior aplicación en el sector a estudiar. La adaptación realizada pasó por un proceso de prueba con un grupo de teleoperadores miembros de otras organizaciones, por una validación con expertos en el sector, así como especialistas en temas de rotación laboral, metodología de investigación y recursos humanos.

El cuestionario consta de 38 ítems o afirmaciones organizadas en seis dimensiones y una pregunta abierta final que permiten medir la satisfacción laboral del colaborador para a partir de ello, establecer su relación con la intención de rotación. Las afirmaciones son evaluadas según la escala de Likert dividida en cinco niveles: "totalmente en desacuerdo", "en desacuerdo", "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", a estos niveles se les asignó de 1 a 5 puntos, respectivamente.

Cabe destacar que catorce ítems incluidos en el cuestionario corresponden a enunciados con afirmaciones negativas, por lo que, con la finalidad de estandarizar las respuestas obtenidas, se invirtió la escala regular, en la cual 1 corresponde a "totalmente de acuerdo" y 5 "totalmente en desacuerdo".

En el anexo C se presenta el cuestionario aplicado, indicando con (\*) las afirmaciones negativas antes indicadas.

De las 385 respuestas obtenidas del cuestionario, solo 366 de ellas fueron válidas tomando en cuenta como filtros que, el correo registrado en la encuesta coincida con el registrado en la empresa y que el teleoperador mantiene contrato vigente con la empresa, además de eliminar las duplicidades. A pesar de ello, esta cifra de respuestas válidas permite contar con una representatividad adecuada.

Por último, cabe destacar que, como parte final de la encuesta, se colocó una pregunta abierta: “¿Qué otros factores, además de los mencionados en esta encuesta, consideras que influyen sobre tu satisfacción laboral y, por tanto, en tu intención de rotación?”. Mediante dicha pregunta se recopilaron las opiniones de los teleoperadores con el fin de contrastar dichas opiniones con lo medido mediante las seis dimensiones previas, para así ampliar la visión en cuanto al análisis de la problemática. Dichas opiniones fueron organizadas de manera que se agruparon según semejanza en aras de resaltar aquellos aspectos en los que se encontraron mayor disconformidad por parte de los teleoperadores.



## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS**

### **1. Procesamiento de información obtenida mediante el trabajo de campo**

En el presente capítulo se analizarán y presentarán los resultados obtenidos a partir de la herramienta cuantitativa aplicada en el trabajo de campo en concordancia con la metodología expuesta en el capítulo previo. En ese sentido, se expondrán los resultados obtenidos de las encuestas mediante la aplicación de la estadística descriptiva y el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), a partir de lo cual se podrá validar o descartar las hipótesis planteadas.

### **2. Presentación de hallazgos centrales**

#### **2.1. Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada**

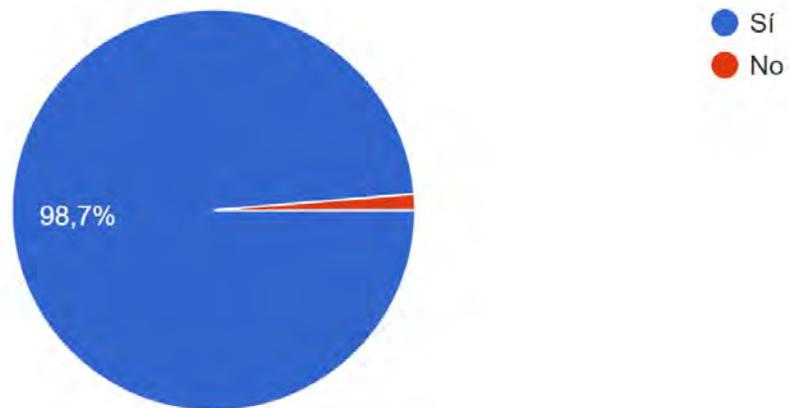
En este apartado se precisan y analizan los resultados obtenidos en base a las encuestas aplicadas. En primera instancia, se aplicó la estadística descriptiva con el fin de describir el perfil de la muestra estudiada y conocer la apreciación de los teleoperadores encuestados acerca de cada una de las seis dimensiones planteadas en el modelo de Lee et al. (2017). Finalmente, a partir de los resultados obtenidos empleando el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) se describirán los resultados obtenidos con el fin de comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

##### **2.1.1. Estadística descriptiva**

“La estadística descriptiva es la rama de la estadística que formula recomendaciones de cómo resumir, de forma clara y sencilla, los datos de una investigación en cuadros, tablas, figuras o gráficos” (Villasís-Keeve, Rendón-Macías & Miranda-Novales, 2016). La cual se utiliza para brindar información puntual de los resultados obtenidos sobre la población a la que pertenece la muestra seleccionada con el fin de brindar características generales sobre dicho grupo.

Con el propósito de analizar los 38 ítems planteados por el cuestionario, se planteó la siguiente pregunta filtro al inicio del cuestionario.

**Figura 12: Teleoperadores que contestaron la encuesta**



Adaptado de los datos recolectados.

De acuerdo con la pregunta filtro, se obtuvieron un total de 385 encuestados de una población total de 490 ejecutivos/teleoperadores pertenecientes a la empresa. Se pudo identificar que 98.7% (380) de los encuestados, ejercen dicho cargo actualmente, mientras que el 1.3% (5) de los encuestados ejercen cargos diferentes. Sin embargo, al realizar el filtrado de respuestas de los encuestados contrastando con la base de datos de teleoperadores que fue proporcionada por el gerente de recursos humanos de la empresa, solo se consideraron aquellos que registraban sus respuestas con el correo electrónico empleado y almacenado dentro de la misma, con el fin de garantizar que las respuestas sean brindadas únicamente por los teleoperadores pertenecientes a la empresa de estudio; por lo cual, finalmente se contó con 366 respuestas válidas.

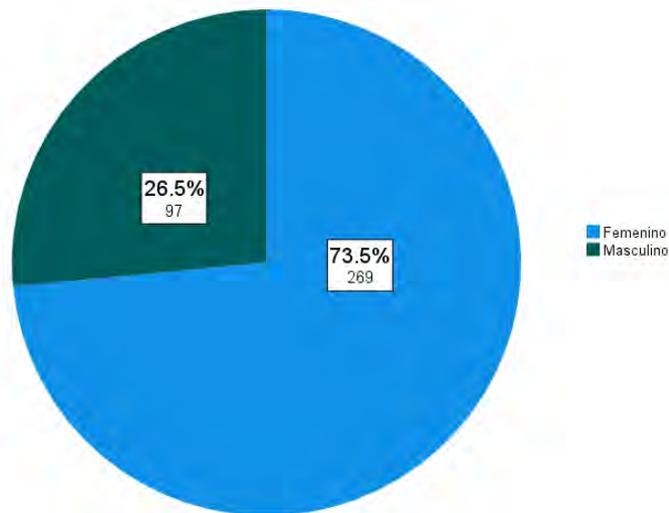
### **2.1.2. Análisis descriptivo del perfil de la muestra**

Asimismo, para conocer más a detalle la muestra empleada para la presente investigación, se presenta el análisis del perfil demográfico del teleoperador de la empresa TContakto.

#### **a. Perfil demográfico**

En esta sección se detalla la descripción demográfica a partir de los siguientes datos: género, edad, estado civil, nivel de educación y tiempo de servicio en la empresa.

**Figura 13: Gráfico circular de sexo**

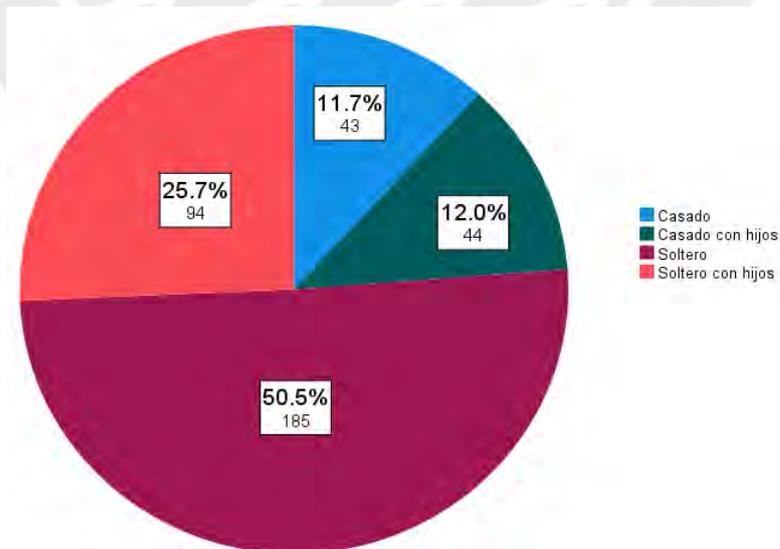


Adaptado de los datos recolectados.

En lo que respecta a género (Figura 13), el género femenino representa un 73.5% del total de la muestra, siendo así 269 participantes, mientras que el género masculino representa un 26.5%, siendo conformado por 97 participantes, dato que coincide con la información recopilada en las entrevistas a expertos del sector pues ellos afirman que el mayor porcentaje de teleoperadores a nivel sectorial se encuentra conformado por el género femenino.

Asimismo, en cuanto al estado civil (Figura 14), es importante mencionar que nuestra muestra se dividió en cuatro grupos: casados, casados con hijos, solteros y solteros con hijos.

**Figura 14: Gráfico circular de estado civil**



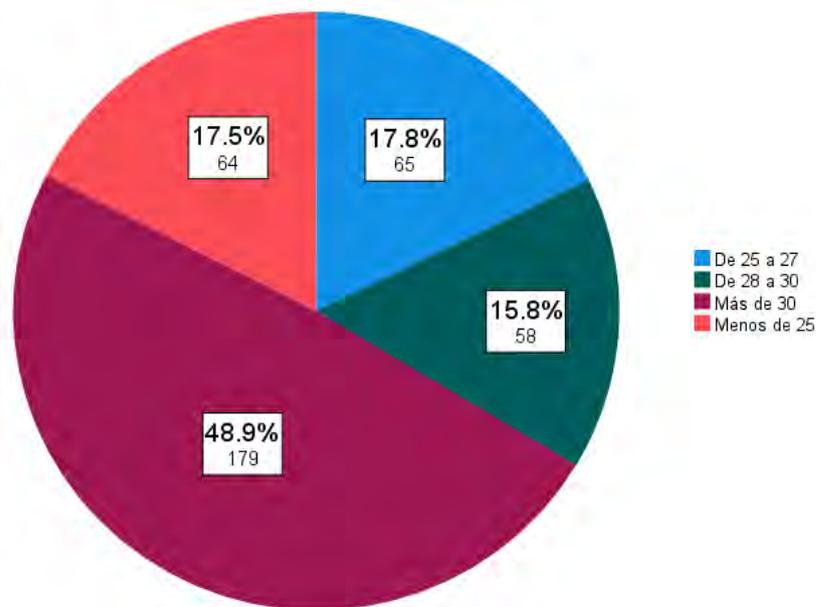
Adaptado de los datos recolectados.

Resulta relevante tomar en cuenta esta información, dado que, si bien el mayor porcentaje de teleoperadores de TContakto está compuesto por personas solteras, en su

mayoría mujeres, hay un porcentaje importante también de trabajadores que cuentan con carga familiar, es decir, tienen hijos, los que representan un porcentaje total de 37.7% (conformado por 138 teleoperadores de los cuales 117 son mujeres). A partir de ello se puede inferir que, tal como se recogió en las entrevistas exploratorias a expertos del sector, una característica importante del perfil del colaborador que se mantiene en este sector está relacionado a aquellas personas que tienen hijos, lo cual incide en cierta limitación para tomar la decisión de abandonar la empresa. Por el contrario, en relación a los colaboradores solteros sin hijos, representan el 50.5% del total siendo conformado por 185 participantes de los cuales 116 son mujeres y 69 hombres.

En cuanto a la edad, se agrupó la muestra en cuatro rangos: el primero consta de participantes que tienen menos de 25 años, el segundo de participantes que tienen de 25 a 27 años, el tercero contempla aquellos que tienen de 28 a 30 años y, por último, el cuarto grupo consta de participantes que tienen más de 30 años.

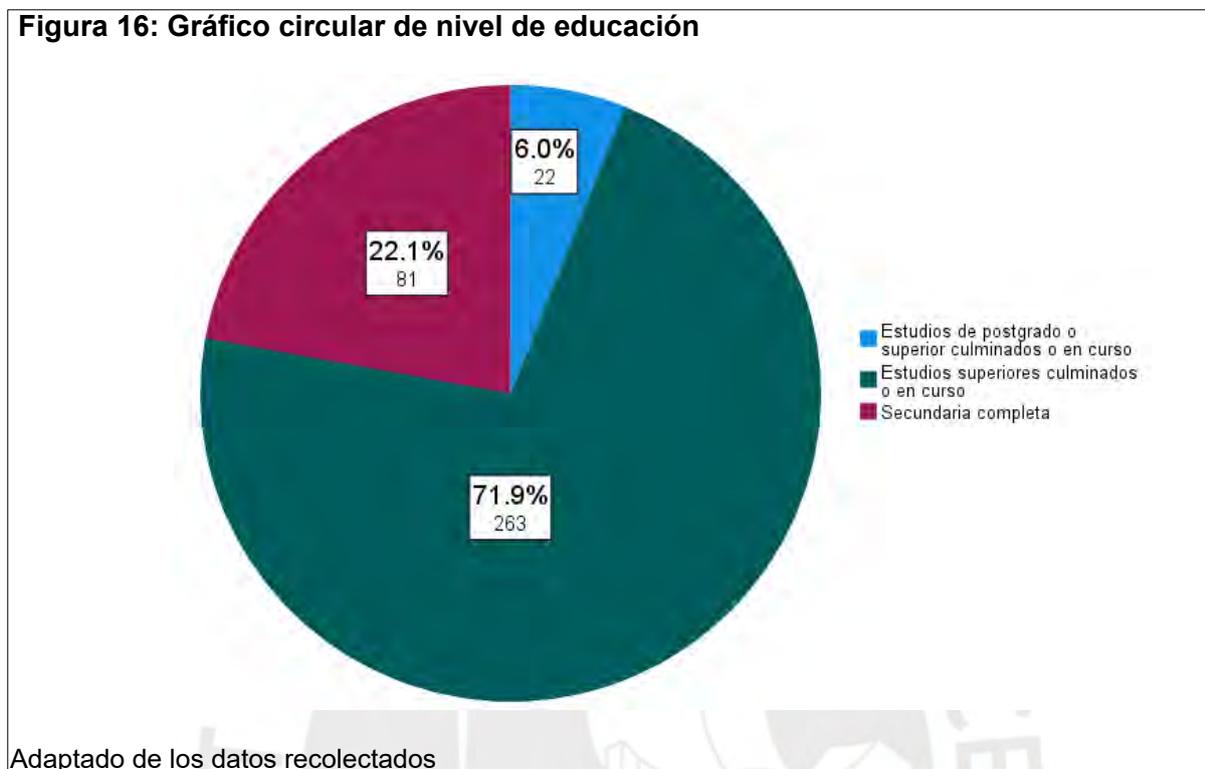
**Figura 15: Gráfico circular de edad**



Adaptado de los datos recolectados.

La Figura 15, muestra que el mayor porcentaje de los teleoperadores de TContakto se encuentra en el rango de edad de más de 30 (48.9%) conformado por 179 teleoperadores, de los cuales 143 son mujeres y 36 son hombres. Este rango de edad se asociaría a la predominancia de teleoperadores que tienen carga familiar, dado que es en esta edad en la cual se suele asumir dicha responsabilidad a nivel personal, lo cual incide en la necesidad de tener un empleo estable con condiciones de trabajo favorables y muy probablemente una menor intención de rotación.

En lo que respecta al nivel de educación (Figura 16), los participantes fueron divididos en tres grupos: secundaria completa, estudios superiores culminados o en curso, y estudios de postgrado o superior culminados o en curso.

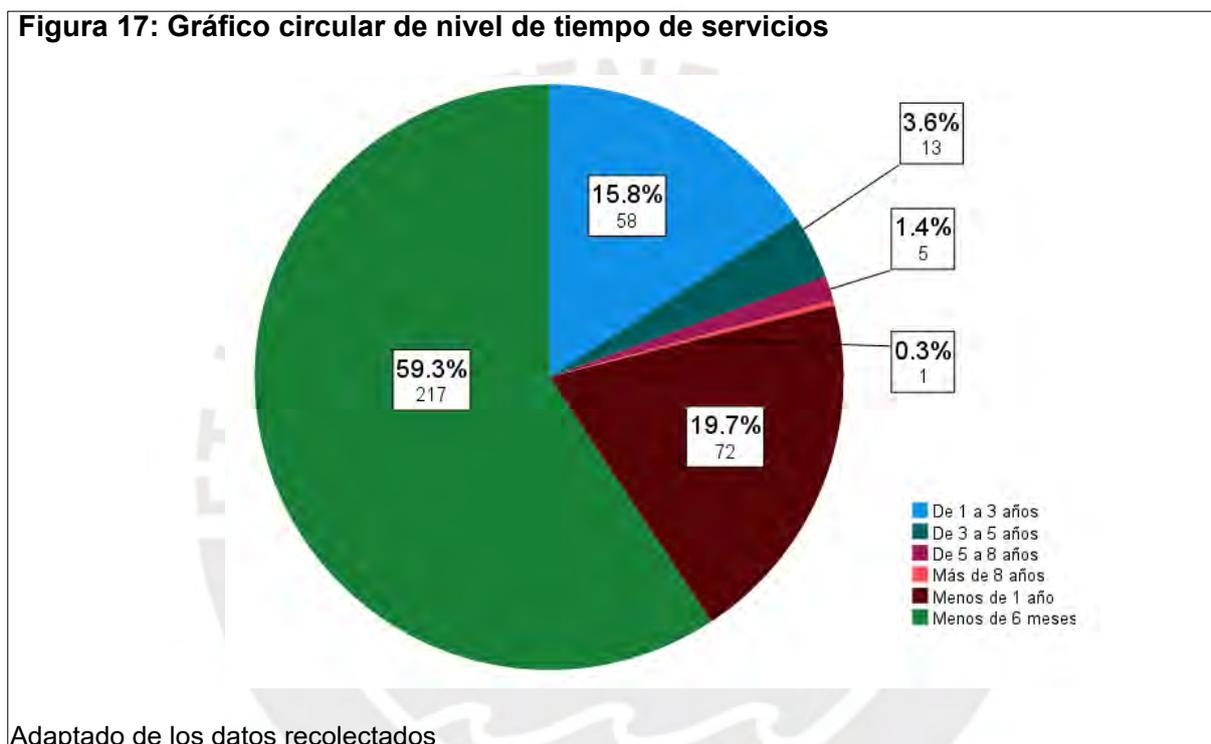


El mayor porcentaje se encuentra en el grupo de estudios superiores culminados o en curso, siendo el 71.8% conformado por 263 participantes de un total de 366, dicho dato no deberá ser ignorado pues ese porcentaje se encuentra relacionado a los requisitos o el perfil del puesto de teleoperador que solicita la empresa en sus procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, pese a ello, el segundo grupo más grande es el de teleoperadores que cuentan solo con “secundaria completa” representando un 22.1% de la muestra conformado por 81 participantes; a partir de lo cual se puede inferir que este es un requerimiento exigible pero que no llegar a resultar excluyente, lo que les permite tener en consideración otros requerimientos para el perfil como, por ejemplo, el dominio de Microsoft Office a nivel básico.

Asimismo, se considera importante resaltar que existe un porcentaje de los participantes en la encuesta que manifiestan contar con estudios de postgrado o superior culminados o en curso (6%), lo cual no es representativo; sin embargo, resulta poco convencional entre aquellos que se desarrollan como teleoperadores pues, para desempeñar dicho puesto no se requiere de una formación profesional de alto nivel. Es posible que exista una alta probabilidad de que dichos colaboradores tengan un mayor grado de intención de

rotación en la medida en que su nivel de educación les podría permitir acceder con mayor facilidad a otros empleos con funciones que requieran dichos conocimientos.

Finalmente, en relación al tiempo de servicio de la muestra (Figura 17), se plantearon las siguientes seis divisiones: menos de 6 meses, menos de 1 año, de 1 a 3 años, de 3 a 5 años, de 5 a 8 años, y más de 8 años. Como se comentó, en el capítulo 3, el periodo de prueba para los colaboradores es de 3 meses, por lo cual se pondrá en contraste este rango en relación a otras variables para evidenciar el perfil del teleoperador que se encuentra dentro de dicho periodo de tiempo de servicio (menos de 6 meses) pues es este en el que más se evidencian problemas para controlar los índices de rotación dentro de la empresa en cuestión.



Tomando en cuenta el tiempo promedio de permanencia de los teleoperadores comentado en las entrevistas exploratorias, y que el periodo de prueba establecido es fundamental resaltar que el 59.3% de los participantes (217) cuentan con menos de seis meses laborando en la empresa. A su vez, el segundo grupo con mayor porcentaje representa el 19.7% conformado por 72 participantes, los cuales manifiestan encontrarse dentro de su primer año en la empresa, por lo que se puede concluir que casi el 70% de la muestra son empleados que se encuentran en la etapa temprana de su relación laboral con la compañía.

En ese sentido, es importante mencionar que los resultados posteriores en relación a la intención de rotación se habrán de interpretar con la visión de que la mayoría de los encuestados mantienen un periodo de menos de un año en la empresa, por lo que resulta pertinente enfocarse en qué es lo que les produce satisfacción y menor intención de rotar.

Asimismo, la muestra refleja que solo el 3.6%, conformado por trece participantes cuentan con un tiempo de permanencia entre los 3 a 5 años, lo cual evidenciaría ausencia de estrategias de retención.

Finalmente, contrastando las características demográficas antes expuestas se puede concluir que aquellos teleoperadores que se encuentran en un tiempo de permanencia no mayor a 6 meses, etapa crucial para el control interno de la rotación laboral de TContakto, serían en su mayoría son mujeres siendo estas 150 teleoperadoras de un total de 217 (69,1%), con una edad mayor a 30 años, solteras y con estudios superiores culminados o en curso.

### **2.1.3. Análisis descriptivo de los factores**

Como ya se indicó, en el presente estudio se utilizó una encuesta en la que se solicitó a los participantes que brinden su percepción en base a cada ítem planteado en relación a las 6 dimensiones que explicarían su nivel de satisfacción laboral, así como también su intención de rotación, para lo cual se empleó una escala de Likert del 1 al 5, en la cual se consideró 1 como “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. A partir de las 366 encuestas válidas recolectadas, se presenta el análisis descriptivo por cada una de las dimensiones a fin de obtener las frecuencias y porcentajes correspondientes y explicar su relevancia respecto a la muestra total.

Aquellos ítems que cuenten con (\*) son aquellos que contemplan afirmaciones negativas, en éstos se consideró la escala invertida: 1 “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo”.

#### **a. Remuneración y compensaciones**

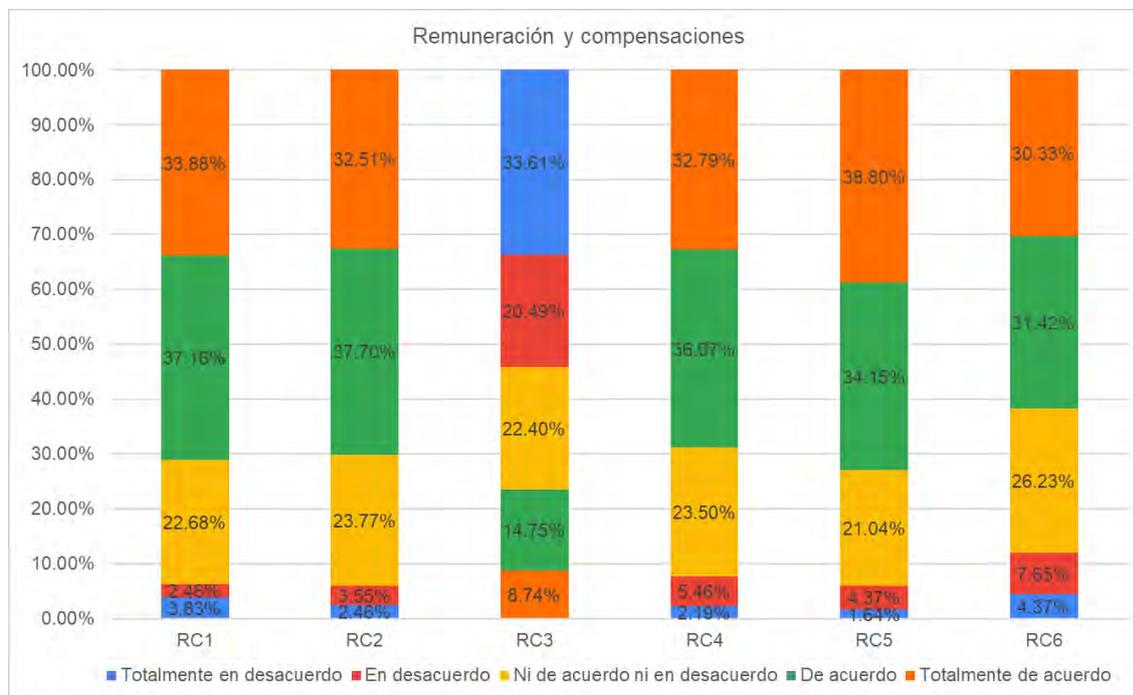
En la figura 18, tomando en cuenta la frecuencia de cada respuesta, según la escala antes mencionada, se presenta el gráfico en el que se detallan los porcentajes de frecuencia obtenidos por cada uno de los ítems en relación a la dimensión “remuneración y compensaciones” los cuales son:

- RC1: Me siento satisfecho con el nivel de remuneración y compensaciones que me brinda la empresa en comparación con las otras compañías del sector.
- RC2: Siento que mi trabajo es debidamente recompensado.
- \*RC3: La remuneración que percibo en mi organización me hace pensar que no soy valorado adecuadamente.
- RC4: Las compensaciones y los beneficios en mi empresa son justos.
- RC5: El sistema de remuneración de la empresa puede motivarme a trabajar

arduamente.

- RC6: Me encuentro satisfecho con las oportunidades de aumento de sueldo que me brinda la empresa.

**Figura 18: Gráfico de columnas apiladas – Remuneración y compensaciones**



Adaptado de los datos recolectados

En este gráfico los resultados demuestran que existe un consenso de opinión entre los encuestados acerca de los ítems RC1, RC2, RC4, RC5 y R6 lo que evidencia una valoración positiva acerca del nivel de remuneración, compensaciones y beneficios que se perciben en la empresa. Dicha valoración se sostiene en el porcentaje de teleoperadores que respondieron con las escalas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, que representa en promedio un 70% del total de respuestas.

Asimismo, con relación al ítem RC3, se puede identificar una considerable divergencia de opiniones entre los encuestados, dado que 54.1% considera que la empresa los valora adecuadamente en relación a la remuneración que perciben; sin embargo, el porcentaje que opina lo opuesto es de 23.5%, cifra que no debe ser pasada por alto resulta significativamente elevada en relación con los otros ítems evaluados.

Por otro lado, se presenta la Tabla 2 en la que se especifican datos estadísticos tales como la media y la desviación estándar de la dimensión “remuneración y compensaciones”:

**Tabla 2: Datos estadísticos – Remuneración y compensaciones**

<b>COD.</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. EST.</b>
<b>RC1</b>	Me siento satisfecho con el nivel de remuneración y compensaciones que me brinda la empresa en comparación con las otras compañías del sector.	3.95	1.00
<b>RC2</b>	Siento que mi trabajo es debidamente recompensado.	3.94	0.96
<b>RC3*</b>	La remuneración que percibo en mi organización me hace pensar que no soy valorado adecuadamente.	3.55	1.32
<b>RC4</b>	Las compensaciones y los beneficios en mi empresa son justos.	3.92	0.98
<b>RC5</b>	El sistema de remuneración de la empresa puede motivarme a trabajar arduamente.	4.04	0.96
<b>RC6</b>	Me encuentro satisfecho con las oportunidades de aumento de sueldo que me brinda la empresa.	3.76	1.10

Adaptado de datos recolectados.

De acuerdo a la media hallada en relación a cada ítem, se identifica que aquel que cuenta con mayor valoración por parte de los teleoperadores es el RC5, los cuales se inclinan más con el “de acuerdo”, de lo que se puede inferir que lo que más valora el teleoperador actualmente es la motivación que le puede generar el sistema de remuneración planteado por la empresa.

Asimismo, si bien el ítem RC3 es aquel que cuenta con menor media en relación a los otros ítems, se evidencia que en su mayoría los participantes se encuentran “de acuerdo” con que se sienten valorados adecuadamente en su organización según la remuneración que perciben.

Finalmente, se concluye que los teleoperadores muestran una tendencia positiva en su satisfacción en relación a la remuneración, compensaciones y beneficios brindados por la empresa TContakto.

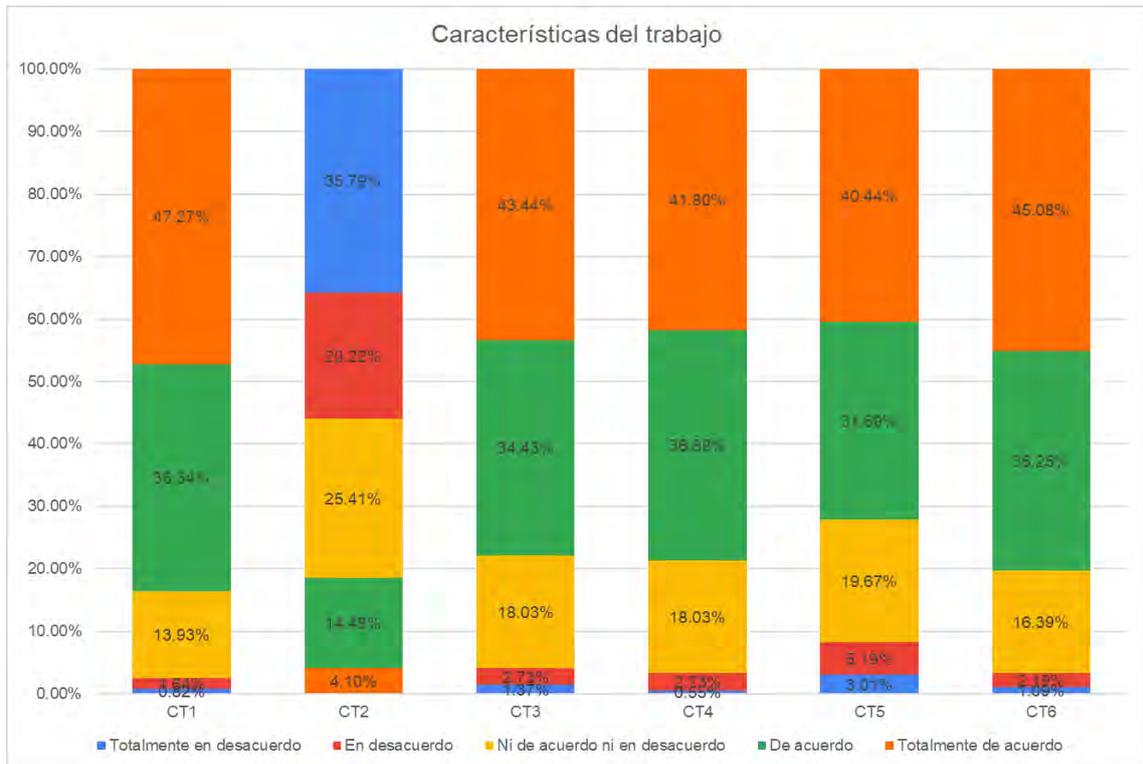
#### *b. Características del trabajo*

En relación a esta dimensión, se presentará un gráfico de columnas para reflejar los porcentajes de frecuencia obtenidos respecto a las características del trabajo percibidas respecto de los siguientes ítems:

- CT1: Me siento realizado y orgulloso con respecto al trabajo que realizo.
- CT2: A veces siento que mi trabajo no tiene relevancia.

- CT3: Mi trabajo me genera satisfacción.
- CT4: Mi trabajo puede hacerme feliz.
- CT5: Mi organización me proporciona un trabajo estable.
- CT6: Me gusta mucho mi trabajo actual.

**Figura 19: Gráfico de columnas apiladas – Características del Trabajo**



Adaptado de los datos recolectados

En este gráfico, se puede observar que existe un 78.5% en promedio de participantes que se inclinan a valorar como “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” los ítems CT1, CT3, CT4, CT5 y CT6; lo cual indica que, en relación a las características del trabajo, existe una marcada tendencia positiva por parte de los teleoperadores en cuanto a la satisfacción que sienten por el trabajo que realizan.

Por otro lado, en cuanto al ítem CT2, si bien las respuestas se presentan con una mayor variación por escala, en comparación con los ítems antes mencionados, prevalece un 56.0% de encuestados que consideran que su trabajo tiene relevancia. Sin embargo, existe un porcentaje de 18.6% que considera que su trabajo no es relevante, cifra no menor en relación a los otros ítems en los que la valoración negativa no resulta sustancial.

A continuación, se presenta la Tabla 3 en la que se especifican datos estadísticos tales como la media y la desviación estándar con respecto a cada ítem de la dimensión “características del trabajo”:

**Tabla 3: Datos estadísticos – Características del trabajo**

<b>COD.</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. EST.</b>
<b>CT1</b>	Me siento realizado y orgulloso con respecto al trabajo que realizo.	4.28	0.82
<b>CT2*</b>	A veces siento que mi trabajo no tiene relevancia.	3.69	1.21
<b>CT3</b>	Mi trabajo me genera satisfacción.	4.16	0.90
<b>CT4</b>	Mi trabajo puede hacerme feliz.	4.17	0.85
<b>CT5</b>	Mi organización me proporciona un trabajo estable.	4.01	1.04
<b>CT6</b>	Me gusta mucho mi trabajo actual.	4.21	0.87

Adaptado de datos recolectados.

De acuerdo a la media hallada en relación a cada ítem, se identifica que aquel que cuenta con mayor valoración por parte de los teleoperadores es el CT1, en el que los participantes se inclinan más con el “de acuerdo”, con una media de 4.28, de lo que se puede inferir que lo que más valora el teleoperador actualmente es sentirse realizado y orgulloso con respecto al trabajo que realiza. A ello le siguen CT4 y CT3, con una media de 4.17 y 4.16 respectivamente, lo cual reafirma la idea relacionada con que los teleoperadores encuentran satisfacción y felicidad en el trabajo que realizan.

Lo que se puede concluir en base a las medias resultantes de la presente dimensión está estrechamente relacionado con lo descrito en el gráfico de frecuencias pues pese a existir un valor mínimo de valoración de 3.69 en el ítem CT2, se reafirma que los teleoperadores no se encuentran “de acuerdo” con que el trabajo que realizan carezca de importancia.

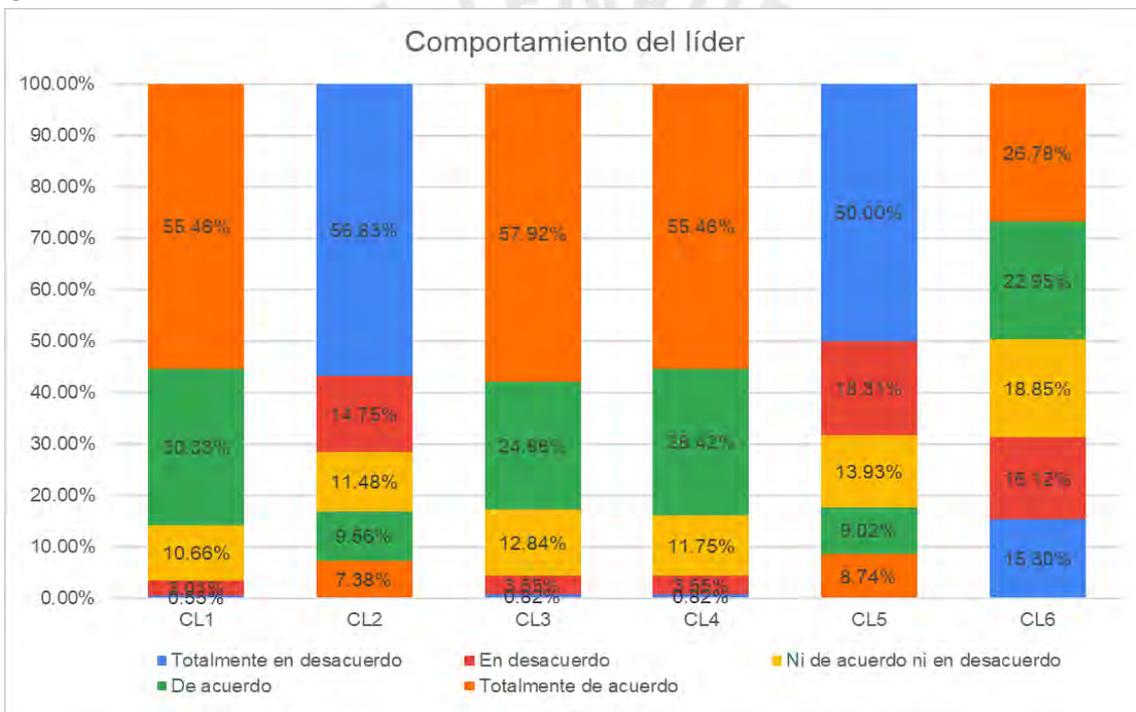
Por último, en cuanto a lo explicado, se evidencia una considerable valoración positiva de los teleoperadores con respecto a la satisfacción que les genera las características de su trabajo.

### *c. Comportamiento del líder*

En la figura 20, se evidencia el porcentaje de encuestados que está de acuerdo o en desacuerdo según la frecuencia de respuestas en relación a los ítems que forman parte de la dimensión “comportamiento del líder”, los cuales son:

- CL1: Mi supervisor es muy capaz.
- CL 2: Mi supervisor no muestra interés por sus trabajadores.
- CL3: Me agrada la labor de mi supervisor (retroalimentación, apoyo, orientación, guía en el trabajo, entre otros).
- CL4: Mi supervisor es justo con las personas a su cargo.
- CL5\*: Es poco frecuente que mi supervisor sea amable con los trabajadores a su cargo.
- CL6: Es poco frecuente que mi supervisor tome decisiones equivocadas en relación al trabajo.

**Figura 20: Gráfico de columnas apiladas – Comportamiento del líder**



Adaptado de los datos recolectados

En cuanto a esta dimensión, se destaca que en los ítems CL1 y CL3, existe un consenso de opiniones positivas entre los teleoperadores orientadas al “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en relación a las percepciones acerca de su supervisor.

Por el contrario, en el ítem CL6, se evidencia la existencia de mucha dispersión entre las respuestas de los encuestados, lo que quiere decir que un 49.7% considera que es poco frecuente que el supervisor tome decisiones equivocadas en relación al trabajo; sin embargo, existe un 31.4% que opina lo contrario, siendo este el mayor porcentaje analizado hasta el momento en cuanto a opiniones o percepciones negativas. Además, esta cifra resulta considerable dado que en conjunto con un 18.9% de los encuestados que no definen su

postura con respecto a este ítem, suman más de la mitad de los teleoperadores encuestados, valor que supera el porcentaje de aquellos que están satisfechos con las decisiones que toma su supervisor con respecto al trabajo.

Por otro lado, en cuanto a los ítems CL2 y CL5, relacionados al interés y amabilidad percibidos en el supervisor, se puede identificar que casi el 70% de los encuestados niega que su supervisor no muestre interés por sus subordinados o que no sea amable con los trabajadores a su cargo. Del mismo modo, el ítem CL4 sustenta ello dado que el 83.9% de los teleoperadores percibe que el supervisor es justo con las personas que tiene bajo su cargo.

Se presenta también la siguiente tabla con datos estadísticos (media y desviación estándar) que permiten sustentar lo antes mencionado en cuanto a la dimensión “comportamiento del líder”:

**Tabla 4: Datos estadísticos – Comportamiento del líder**

<b>COD.</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. EST.</b>
<b>CL1</b>	Mi supervisor es muy capaz.	4.37	0.83
<b>CL2*</b>	Mi supervisor no muestra interés por sus trabajadores.	4.04	1.31
<b>CL3</b>	Me agrada la labor de mi supervisor (retroalimentación, apoyo, orientación, guía en el trabajo, entre otros).	4.36	0.89
<b>CL4</b>	Mi supervisor es justo con las personas a su cargo.	4.34	0.87
<b>CL5*</b>	Es poco frecuente que mi supervisor sea amable con los trabajadores a su cargo.	3.92	1.33
<b>CL6</b>	Es poco frecuente que mi supervisor tome decisiones equivocadas en relación al trabajo.	3.30	1.41

Adaptado de los datos recolectados.

A partir de la media hallada por cada ítem que forma parte de esta dimensión, se destaca el hecho de que el supervisor sea capaz en relación a las labores que realiza, resulte ser uno de los factores en los que los teleoperadores se encuentran más satisfechos, debido a que su valoración se encuentra consistentemente inclinada hacia el “de acuerdo”, con una media mayor a 4.35.

Por otro lado, en cuanto a CL6, es este el ítem en el que se evidencia un menor grado de consenso por parte de los encuestados dado que la media es de 3.30, siendo hasta el momento la media más baja en comparación con los ítems de las otras dimensiones, valor que

está contemplado dentro del rango de respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo cual permite inferir que no hay una postura determinada en cuanto a la satisfacción con respecto a las decisiones que toma el supervisor.

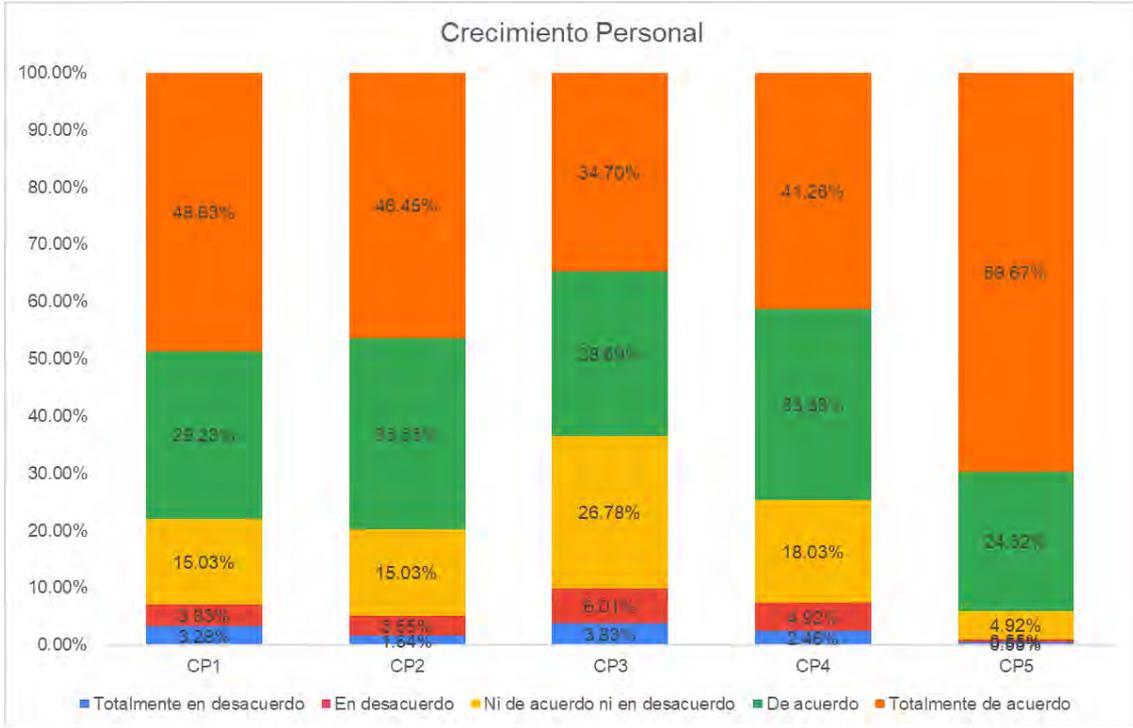
Se concluye de la presente dimensión que la tendencia de opinión respecto al líder es positiva pues confían en la capacidad de este para desarrollar su trabajo y se encuentran satisfechos con el trato que expresa con las personas a su cargo; sin embargo, cabe notar que existe un porcentaje de teleoperadores que no están convencidos de la objetividad de las decisiones de su líder.

#### *d. Crecimiento personal*

En este apartado, se analizará la percepción de los colaboradores respecto de las oportunidades de crecimiento en la organización, para en base a sus respuestas, identificar su grado de consenso con respecto a los siguientes ítems:

- CP1: Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de ser ascendido.
- CP2: Puedo mejorar mis habilidades gracias al proceso de formación que me brinda la empresa.
- CP3: Me siento satisfecho con las oportunidades de ascenso que me brinda la empresa.
- CP4: Constantemente tengo la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y experiencia del trabajo que realizo.
- CP5: Estoy dispuesto a aceptar nuevos desafíos en el trabajo.

**Figura 21: Gráfico de columnas apiladas – Crecimiento Personal**



Adaptado de los datos recolectados

En la Figura 21 se refleja que existe un alto nivel de convergencia positiva en las respuestas de los teleoperadores respecto a los cinco ítems relacionados con las oportunidades de crecimiento personal brindados por TContakto, siendo el porcentaje entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, mayor al 50%.

En relación a los ítems asociados a las oportunidades de ascenso CP1 y CP3, se puede identificar que en el primero de ellos, existe un porcentaje de 77.8% de teleoperadores que se encuentran satisfechos con las posibilidades de ser ascendido mientras haga un buen trabajo. A pesar de ello, con respecto al tercer ítem CP3, se observa que es el que tiene mayor porcentaje de encuestados que no definen su opinión con respecto a las oportunidades de ascenso que se les brinda en la empresa, siendo a su vez el ítem que hasta el momento ha presentado el mayor porcentaje de encuestados en el rango de “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en comparación con los ítems de las dimensiones previamente analizadas.

Por otra parte, tomando en cuenta los ítems CP2 y CP4, se puede concluir que existe un mayor nivel de concordancia entre las respuestas de los encuestados, contando con el 79.8% que está “de acuerdo” y el 74.8%, que está “totalmente de acuerdo” respecto a las habilidades y conocimientos que pueden desarrollar tanto mediante el proceso de formación que le brinda la empresa como de la experiencia del trabajo que realizan.

Así también, en cuanto a la disposición por parte del teleoperador para asumir nuevos desafíos en el trabajo (CP5), la respuesta más frecuente fue el “totalmente de acuerdo” con un 69,7% lo cual evidencia que la actitud respecto a nuevos retos en el trabajo que desempeñan es de gran apertura.

Por último, se presentan en la Tabla 5, los datos estadísticos tales como la media y la desviación estándar con respecto a cada ítem planteado en la dimensión “crecimiento personal”:

**Tabla 5: Datos estadísticos – Crecimiento personal**

<b>COD.</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. EST.</b>
<b>CP1</b>	Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de ser ascendido.	4.16	1.03
<b>CP2</b>	Puedo mejorar mis habilidades gracias al proceso de formación que me brinda la empresa.	4.19	0.93
<b>CP3</b>	Me siento satisfecho con las oportunidades de ascenso que me brinda la empresa.	3.84	1.08
<b>CP4</b>	Constantemente tengo la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y experiencia del trabajo que realizo.	4.06	1.00
<b>CP5</b>	Estoy dispuesto a aceptar nuevos desafíos en el trabajo.	4.62	0.65

Adaptado de los datos recolectados.

En base a la media resultante en relación a cada ítem, se identifica que aquel que cuenta con mayor valoración por parte de los teleoperadores es el CP5 con una media de 4.62, dado que es el valor que más cercanía tiene a la escala “totalmente de acuerdo”. A partir de ello se explica que lo que más valora el teleoperador de TContakto actualmente tiene que ver con los nuevos desafíos en el trabajo y la disposición que se tenga en relación a ellos, lo cual reafirma lo antes descrito en base al gráfico de frecuencias.

Asimismo, se precisa que el ítem que cuenta con menor valoración por parte de los teleoperadores es el CP3, el cual hace referencia a la percepción del teleoperador acerca de las oportunidades de ascenso que le brinda la empresa.

Se concluye de esta dimensión, que a pesar de que hay un alto porcentaje de teleoperadores dispuestos a asumir nuevos desafíos en el trabajo, las oportunidades que brinda TContakto para que sus teleoperadores sean promovidos no son las óptimas, por lo que sus colaboradores no terminan de estar completamente satisfechos con respecto a ello. Esto a su vez se puede asociar a lo hallado en la etapa exploratoria, en la cual se mencionó

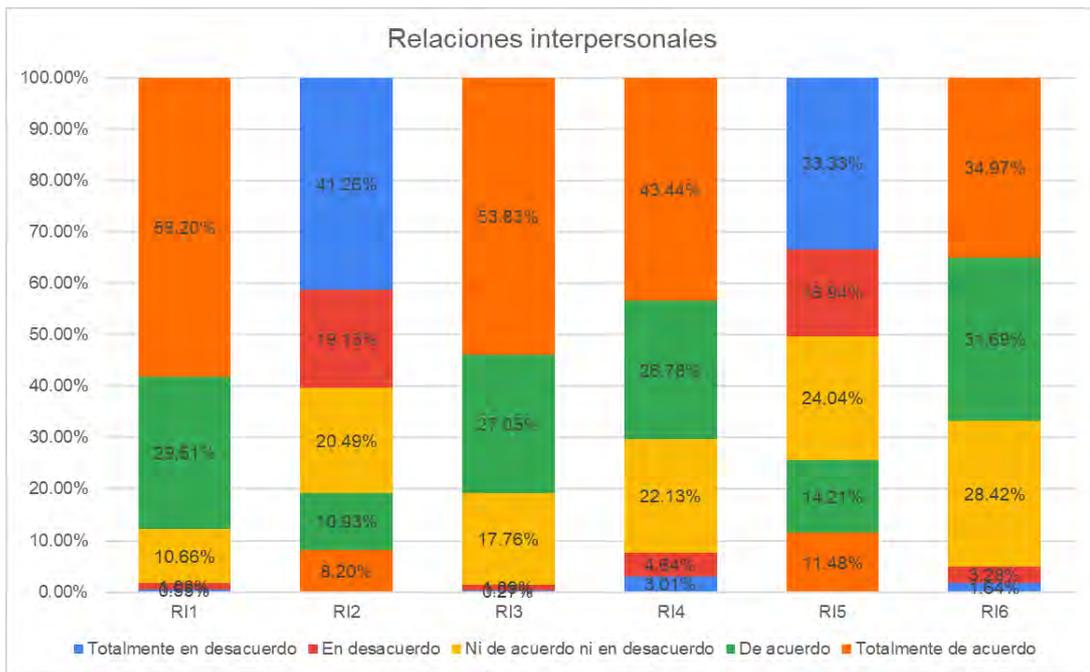
que la pirámide de ascenso en este sector tiene una base muy amplia, es decir, en su mayoría está compuesta por teleoperadores y los puestos superiores a los que pueden aspirar, son escasos lo cual resulta un factor limitante en cuanto a crecimiento personal.

*e. Relaciones interpersonales*

Para el análisis de esta dimensión se tomarán en cuenta las frecuencias porcentuales obtenidas a partir de las respuestas de los encuestados en relación a su grado de acuerdo con respecto a los siguientes ítems:

- RI1: Me siento a gusto trabajando con mis compañeros.
- RI2\*: En mi lugar de trabajo, hay muchos temas de los que nadie se hace responsable.
- RI3: Estoy satisfecho con la forma en que mis compañeros se tratan entre sí en la empresa.
- RI4: Cuando surgen presiones y dificultades en mi trabajo, mis compañeros me ofrecen su ayuda y apoyo.
- RI5\*: Debido a las capacidades limitadas de mis compañeros, tengo que esforzarme más en mi trabajo.
- RI6: Mi rol en el equipo es reconocido y tiene una influencia positiva sobre mis compañeros.

**Figura 22: Gráfico de columnas apiladas – Relaciones Interpersonales**



Adaptado de los datos recolectados

En este gráfico los resultados evidencian que, los teleoperadores encuestados en su mayoría están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con los enunciados correspondientes a los ítems R11 y R13, los cuales tienen que ver con la satisfacción que tienen con respecto a la relación laboral con sus compañeros. Este nivel de coincidencia de opiniones se sustenta en un 84.2%, en promedio de teleoperadores que respondieron con las valoraciones más altas a estos dos ítems.

A continuación, para el caso de R14 y R16 es posible observar que se encuentran satisfechos pues el apoyo que brindan es proporcional al apoyo que reciben. Esto se refleja en R14 ya que cuenta con el porcentaje de 70.2% de teleoperadores que se encuentran satisfechos con el apoyo o ayuda que obtienen de sus compañeros y en cuanto a R16 se observa que el 66.6% se encuentra satisfecho con el reconocimiento del rol e influencia positiva que tiene sobre sus compañeros, por lo que se puede afirmar que entre los teleoperadores se presenta apoyo recíproco y buen trato.

Sin embargo, es necesario mencionar que el R16, relacionado al reconocimiento y la influencia positiva que ejercen los teleoperadores sobre sus compañeros, cuenta con un porcentaje de 28.4% de teleoperadores que aún no deciden si están “de acuerdo o en desacuerdo” dato que no debe ser desapercibido pues en relación con los otros ítems de las dimensiones previamente mencionadas es el porcentaje más alto hallado hasta el momento.

Por otro lado, en referencia a los ítems RI2 y RI5, relacionados a la asignación de funciones, responsabilidades y el esfuerzo los teleoperadores deben dar debido a las capacidades de sus compañeros, se evidencia que los encuestados no consideran que se presenten temas de los que nadie se haga cargo (60.39%) y que, además, su esfuerzo no está sujeto a las capacidades de sus compañeros (50.27%).

A pesar de ello, es importante reconocer también que, el porcentaje de personas que no definen su opinión al respecto y aquellos que consideran que sí deben esforzarse más a causa de las capacidades de sus compañeros, al ser un 49.7% en conjunto, es un factor relevante sobre el cual se debería trabajar para mejorar el nivel de satisfacción.

Finalmente, se presenta la Tabla 6 en la que se especifican datos estadísticos tales como la media y la desviación estándar con respecto a cada ítem de la presente dimensión:

**Tabla 6: Datos estadísticos – Relaciones interpersonales**

<b>COD.</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. EST.</b>
<b>RI1</b>	Me siento a gusto trabajando con mis compañeros.	<b>4.44</b>	<b>0.76</b>
<b>RI2*</b>	En mi lugar de trabajo, hay muchos temas de los que nadie se hace responsable.	<b>3.74</b>	<b>1.31</b>
<b>RI3</b>	Estoy satisfecho con la forma en que mis compañeros se tratan entre sí en la empresa.	<b>4.33</b>	<b>0.82</b>
<b>RI4</b>	Cuando surgen presiones y dificultades en mi trabajo, mis compañeros me ofrecen su ayuda y apoyo.	<b>4.03</b>	<b>1.05</b>
<b>RI5*</b>	Debido a las capacidades limitadas de mis compañeros, tengo que esforzarme más en mi trabajo.	<b>3.46</b>	<b>1.37</b>
<b>RI6</b>	Mi rol en el equipo es reconocido y tiene una influencia positiva sobre mis compañeros.	<b>3.95</b>	<b>0.95</b>

Adaptado de los datos recolectados.

A partir de la media con mayor valor para esta dimensión (RI1=4.44) se puede afirmar que las relaciones laborales entre compañeros se valoran positivamente por parte de los teleoperadores encuestados.

En lo que respecta al ítem con menor media, el RI5, referido al esfuerzo que asumen debido a las capacidades de sus compañeros, registra un valor de 3.46, cifra que evidencia que en promedio los encuestados están inclinados con la opinión “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, es decir no tienen una percepción definida en relación a este aspecto

Se puede concluir sobre la dimensión “relaciones interpersonales”, que en general los teleoperadores se encuentran satisfechos en relación a los vínculos laborales establecidos con sus compañeros, sin embargo, cabe detallar que existe oportunidad de mejora en cuanto a la asignación de responsabilidades, así como en lo que respecta a las capacidades de los teleoperadores encuestados o las de sus compañeros para asumir estas.

Lo antes mencionado se puede asociar con el hecho de que en TContakto existen metas grupales que le permiten a la empresa mantener su nivel de eficiencia y sus contratos con sus principales clientes, por lo que en el caso de que algunos teleoperadores no lleguen a alcanzar el cumplimiento de meta individual, a consecuencia de algún factor en específico sus compañeros deberán en conjunto cubrir dicho desbalance en forma grupal.

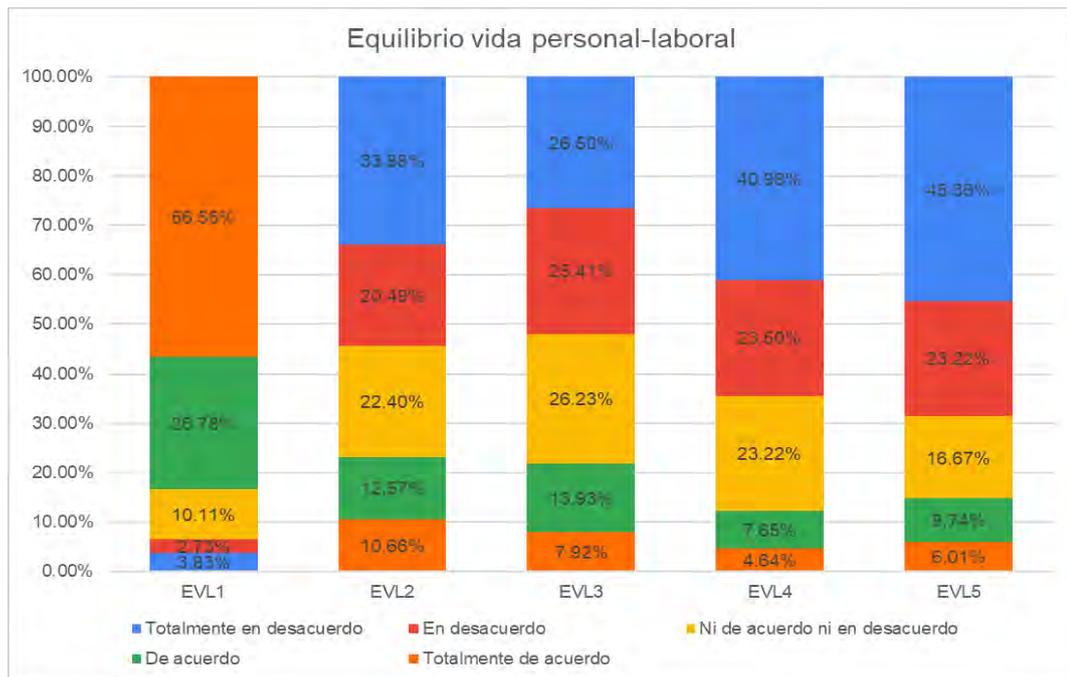
#### *f. Equilibrio vida personal-laboral*

En cuanto a la dimensión equilibrio vida personal-laboral, del mismo modo que en las dimensiones previas, se analizan las frecuencias porcentuales correspondientes a la valoración asignada por parte del teleoperador con respecto a los siguientes ítems que forma parte esta dimensión (Figura 23):

- EVL1: Hacer bien mi trabajo me permite tener más tiempo para mis familiares y amigos.
- EVL 2\*: Las exigencias de mi trabajo hacen que no tenga tiempo para realizar mis actividades personales.
- EVL 3\*: El sistema de trabajo de la empresa me deja muy agotado.
- EVL 4\*: Mi carga de trabajo supera constantemente mi resistencia.
- EVL 5\*: Las normas y reglamentos en nuestra área dificultan que haga un buen trabajo

En esta categoría 3 de los ítems contenían afirmaciones negativas, en las que se consideró la escala invertida: 1 “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo”.

**Figura 23: Gráfico de columnas apiladas – Equilibrio vida personal-laboral**



Adaptado de los datos recolectados

En la Figura 23 se puede identificar que en el ítem EVL1, más de la mitad de los teleoperadores (56.5%) están rotundamente de acuerdo con el hecho de que hacer un buen trabajo, les permite tener mayor tiempo para el desarrollo de sus actividades personales. A pesar de que existe un condicionamiento para la realización de actividades personales que recae en el desempeño laboral, en su mayoría los encuestados no considera que las exigencias de su trabajo determinen que no tengan tiempo para desarrollar dichas actividades, lo cual se sustenta en un 54.4% que respondió entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con respecto a la afirmación del ítem EVL 2.

Se puede inferir en base a estas respuestas, que las exigencias del trabajo no terminan demandando mayor tiempo fuera del horario laboral, sino que un óptimo desempeño durante sus horas laborables permitiría que no se interfiera con sus tiempos personales.

Con respecto a los ítems EVL3 y EVL4, ambas se encuentran relacionados con la carga que percibe el teleoperador en cuanto a su trabajo; en ese sentido, se observa que el 51.9% y 64.4% respectivamente se encuentran entre “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” lo que permite inferir que en promedio más del 55% de los teleoperadores no consideran que su trabajo supere su resistencia ni les cause agotamiento. Cabe comentar, sin embargo, que en ambos ítems existe en promedio un 24.7% de encuestados que aún no deciden si se encuentran “de acuerdo o en desacuerdo” con lo antes mencionado, ello sumado el promedio de 17% , entre ambos ítems, de teleoperadores que se encuentran “en

desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con dicha afirmación, que se puede identificar que si bien existe cierta tendencia de los teleoperadores a no sentir que su trabajo los supera y agota, ésta no es tan marcada como sí se ha evidenciado en el análisis de otros aspectos.

En el caso del ítem EVL5, se observa un alto porcentaje de encuestados no está de acuerdo (68.6%) respecto de la afirmación que menciona que las normas y reglamentos dificultan un buen trabajo por parte del teleoperador. A partir ello, se entiende que los encuestados no consideran que este factor afecte sus labores.

Además, se presenta la Tabla 7 en la que se especifica la media y la desviación estándar con respecto a cada ítem que forma parte de esta dimensión “equilibrio vida personal-laboral”:

**Tabla 7: Datos estadísticos – Equilibrio vida personal-laboral**

<b>COD.</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. EST.</b>
<b>EVL1</b>	Hacer bien mi trabajo me permite tener más tiempo para mis familiares y amigos.	<b>4.30</b>	<b>1.01</b>
<b>EVL 2</b>	Las exigencias de mi trabajo hacen que no tenga tiempo para realizar mis actividades personales.	<b>3.54</b>	<b>1.35</b>
<b>EVL 3</b>	El sistema de trabajo de la empresa me deja muy agotado.	<b>3.49</b>	<b>1.24</b>
<b>EVL 4</b>	Mi carga de trabajo supera constantemente mi resistencia.	<b>3.89</b>	<b>1.16</b>
<b>EVL 5</b>	Las normas y reglamentos en nuestra área dificultan que haga un buen trabajo.	<b>3.93</b>	<b>1.22</b>

Adaptado de los datos recolectados.

Tomando en cuenta los valores especificados en esta tabla, se puede identificar que aquel ítem que en promedio cuenta con una mejor valoración es el EVL1 con una inclinación al “totalmente de acuerdo” tiene una media es de 4.30, lo que avala lo mencionado previamente en el análisis de la figura 15 en relación una mejor disposición de tiempo para las actividades personales en cuanto esto se cumpla con un buen desempeño laboral.

Por otra parte, en cuanto al ítem que tiene una mayor propensión al “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, este es el EVL3 con una media de 3.49, que quiere decir que, así como hay encuestados que sienten que el sistema de trabajo no los deja muy agotados, hay otro porcentaje que considera que este sistema de trabajo genera gran agotamiento, lo que se sustenta también en la media resultante de EVL4, que evidencia que los teleoperadores sienten que la carga de trabajo asignada supera su resistencia.

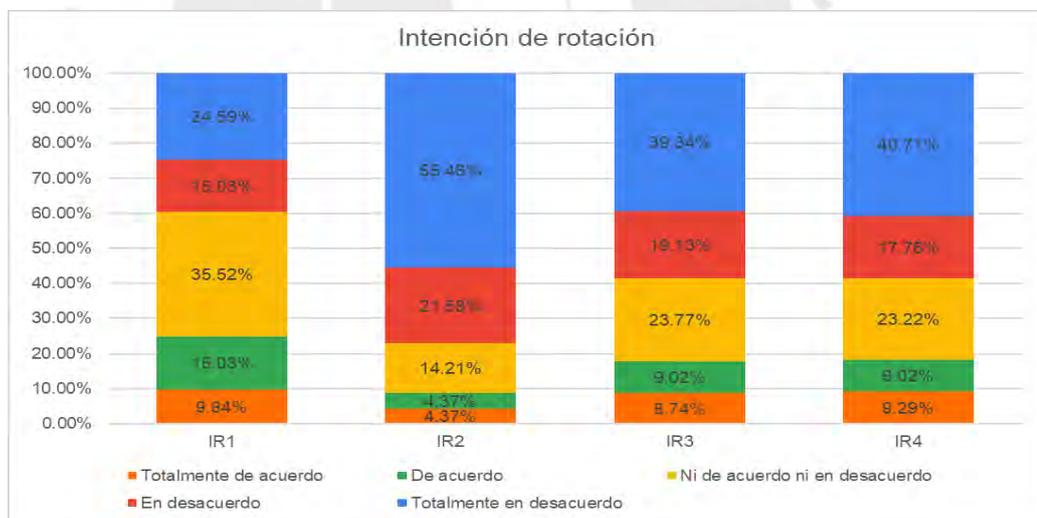
### g. Intención de rotación

En lo que respecta a esta última dimensión a analizar, se presenta la figura 24 elaborada en base a las frecuencias porcentuales de las respuestas de los encuestados, respecto de los siguientes ítems:

- IR1\*: Considero que algún día dejaré mi empresa actual.
- IR2\*: Dejar mi trabajo actual es un deseo (intención) en el que pienso constantemente.
- IR3\*: Intento buscar, para el próximo año, un nuevo trabajo que sea más conveniente.
- IR4\*: Creo que mis propias oportunidades podrían no ser buenas si sigo en la empresa.

Cabe comentar que en este caso todas las afirmaciones son negativas por lo que se usó la escala invertida de 1 “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo”.

**Figura 24: Gráfico de columnas apiladas – Intención de rotación**



Adaptado de los datos recolectados

De la figura presentada, se desprende que respecto a la posibilidad de dejar la empresa en algún momento (ítem IR1), 24.94% piensa que en algún momento abandonara la organización y 35.52% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre ello.

Estos resultados están reflejando una intención de rotación con un horizonte temporal a largo plazo en comparación con los demás ítems, pues en ellos se contemplan deseos o intenciones que se dan en el presente o futuro cercano. Dicho corto plazo se refleja en cuanto

al ítem IR2 en el que se evidencia que 77.04% de los participantes no tiene como pensamiento recurrente el retiro de la empresa.

En cuanto a los ítems IR3 e IR4, estos están relacionados a las oportunidades alternativas de trabajo que tienen. Sobre estos ítems es relevante identificar que en promedio el 18.0% de los encuestados considera que permanecer en TContakto podría afectar las oportunidades que tenga a disposición en un futuro (IR4) y además es esta cifra en promedio la que evidencia el porcentaje de teleoperadores que ya están en la búsqueda de empleo para el próximo año (IR3).

Por último, se presenta la Tabla 8 en la que se especifican datos estadísticos tales como la media y la desviación estándar con respecto a cada ítem, con enunciados de afirmaciones negativas, de la dimensión “intención de rotación”:

**Tabla 8: Datos estadísticos – Intención de rotación**

COD.	ÍTEM	MEDIA	DESV. EST.
IR 1	Considero que algún día dejaré mi empresa actual.	3.30	1.26
IR 2	Dejar mi trabajo actual es un deseo (intención) en el que pienso constantemente.	4.19	1.10
IR 3	Intento buscar, para el próximo año, un nuevo trabajo que sea más conveniente.	3.71	1.30
IR 4	Creo que mis propias oportunidades podrían no ser buenas si sigo en la empresa.	3.72	1.32

Adaptado de los datos recolectados.

Sobre estos ítems, se tiene que la media de IR 2 es de 4.19, siendo este ítem el que en promedio tiene una valoración más alta, lo que confirma que el encuestado no tiene intenciones frecuentes de abandonar su trabajo

Por otro lado, en cuanto al ítem IR1, es importante destacar que el 60.46% de los encuestados considera que algún día dejará T-Contakto, enfatizando dicha cifra, la necesidad de acciones de fidelización que debe desarrollar la organización.

Del análisis de este apartado, se concluye que, si bien los porcentajes de respuestas reflejan que la mayoría de los teleoperadores no muestran intenciones de retirarse de la empresa en el corto plazo, existen aquellos que no descartan la posibilidad de retirarse. La intención de rotación se tangibiliza en actividades como la búsqueda de empleo acciones que se perciben en algunos de los encuestados, por lo cual la empresa deberá generar estrategias para que el deseo de retirarse de la empresa no se concrete en un índice de rotación real mayor.

Por último, es importante destacar que, en relación a la pregunta abierta presentada en el cuestionario, varias de las respuestas obtenidas permitieron desarrollar el análisis descriptivo previo, dado que los teleoperadores pudieron expresar sugerencias, oportunidades de mejora y retroalimentación en cuanto a diversos aspectos que han sido asociados a las seis dimensiones estudiadas.

A través de esta pregunta, así como se pudo sustentar el consenso en la satisfacción de un porcentaje importante de teleoperadores, se pudo también identificar el porqué de las valoraciones medias (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a la vez que aquellas que evidencian un descontento (en desacuerdo, totalmente en desacuerdo). Este es el caso de aspectos remunerativos sobre los cuales no están totalmente satisfechos, dado que el esquema remunerativo es cambiante al basarse en comisiones por su productividad. Del mismo modo, a nivel de oportunidad de crecimiento, exponen que tienen deseo de ascender dentro de la empresa o cambiar de modalidad tiempo parcial a total. En cuanto a equilibrio vida personal-laboral, ponen énfasis en la importancia de contar con flexibilidad laboral que les permita desarrollar sus labores personales, como estudios o gestión de trámites. Otros factores que consideran importantes están también relacionados al trabajo en sí mismo y las relaciones tanto con sus pares como sus líderes, dimensiones sobre las cuales reafirman su satisfacción dado que consideran es un ambiente de trabajo en equipo.

## **2.2. Resultados SEM**

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente estudio, se hace uso del modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) para el análisis de los resultados obtenidos. Este modelo es una técnica estadística multivariante para probar y estimar relaciones causales a partir de datos estadísticos y suposiciones cualitativas sobre la causalidad.

La técnica de SEM se considera una extensión de varias técnicas multivariantes de regresión múltiple, el análisis factorial principalmente. La estrategia que se consideró para la presente investigación fue el AFC (Análisis Factorial Confirmatorio), el cual se realizó a través del programa AMOS Versión 28 para validar los supuestos del modelo empleado.

Las variables presentadas son las siguientes: Remuneración y compensaciones, Características del trabajo, Comportamiento del líder, Crecimiento personal, Relaciones Interpersonales, Equilibrio vida personal-laboral e Intención de rotación como variables dependientes o endógenas y la variable Satisfacción laboral como variable latente exógena.

En primera instancia se realizó el análisis de fiabilidad para a través del alfa de Cronbach, coeficiente que es utilizado para medir la fiabilidad de la escala de medida o test, para posteriormente ser analizadas dentro del modelo de sistema de ecuaciones

estructurales, con el objetivo de determinar la consistencia interna de cada constructo analizando el aporte de cada uno de los ítems planteados en ellos. En base a ello se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 9: Alfa de Cronbach por dimensión**

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Remuneración y compensaciones</b>	<b>0.875</b>
<b>Características del trabajo</b>	<b>0.837</b>
<b>Comportamiento del líder</b>	<b>0.673</b>
<b>Crecimiento personal</b>	<b>0.881</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>0.707</b>
<b>Equilibrio vida personal-laboral</b>	<b>0.808</b>
<b>Intención de rotación</b>	<b>0.818</b>

En base a lo obtenido, teniendo en cuenta valores sugeridos mayores de 0.70 para determinar la fiabilidad y validez de los constructos, se pudo identificar que en el caso de la dimensión “comportamiento del líder”, no se logró el índice esperado, por lo cual se evaluó el aporte de cada ítem a la dimensión a estudiar.

**Tabla 10: Alfa de Cronbach – Comportamiento del líder**

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
CL1	0.562
CL2	0.618
CL3	0.550
CL4	0.550
CL5	0.687
CL6	0.784

Tomando en cuenta los resultados de dicho análisis, se procedió a la supresión del ítem CL6 “Es poco frecuente que mi supervisor tome decisiones equivocadas en relación al trabajo” a fin de que, como consecuencia, el alfa de Cronbach de este constructo se incrementa a un 0.784.

**Tabla 11: Alfa de Cronbach – Comportamiento del líder con elemento suprimido**

<b>VARIABLES</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
CL1	0.716
CL2	0.770
CL3	0.712
CL4	0.714
CL5	0.814

Buscando un mayor índice de fiabilidad, se procedió a suprimir el ítem CL5 “Es poco frecuente que mi supervisor sea amable con los trabajadores a su cargo”, de manera que el alfa de Cronbach pueda resultar dentro del rango de las demás dimensiones, obteniendo así un índice de 0.814; rango que evidencia una mejor optimización del constructo “comportamiento del líder”.

La supresión de estos dos constructos en base a cuestiones de confiabilidad estadística no altera la relevancia del factor pues lo contemplado en estos ítems relacionados con las percepciones sobre el trato del supervisor y su capacidad de liderazgo son medidos también en los ítems que permanecen.

Del mismo modo, para el caso de la dimensión “relaciones interpersonales”, el alfa de Cronbach obtenido en primera instancia fue de 0.707.

**Tabla 12: Alfa de Cronbach – Relaciones interpersonales**

<b>VARIABLES</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
RI1	0.632
RI2	0.714
RI3	0.619
RI4	0.633
RI5	0.749
RI6	0.658

Sin embargo, a fin de obtener índices más fiables, se suprimió el ítem RI5 “Debido a las capacidades limitadas de mis compañeros, tengo que esforzarme más en mi trabajo”, lo cual permitió obtener un alfa de 0.749, valor aceptado dentro del rango fiable.

**Tabla 13: Alfa de Cronbach – Relaciones interpersonales con elemento suprimido**

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
RI1	0.657
RI2	0.852
RI3	0.648
RI4	0.673
RI6	0.679

En adición, con el objetivo de contar con un índice de Alfa de Cronbach en promedio respecto a los índices de las otras dimensiones analizadas, se hizo una segunda eliminación en este constructo, este es el caso del ítem RI 2 “En mi lugar de trabajo, hay muchos temas de los que nadie se hace responsable”, decisión que permite que el nivel de confiabilidad sea de 0.852.

En segundo lugar, se construyó el gráfico de ruta del modelo de estructura y se procedió a estimar las variables de manera que se obtuvieron los indicadores de ajuste que serán analizados siguiendo las sugerencias de Gaskin y Lim (2016), quienes detallan los siguientes rangos de valores y los clasifican en “malos, aceptables y buenos”, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 14: Indicadores de ajuste**

<b>Índices de ajuste</b>	<b>Valores “Malos”</b>	<b>Valores “Aceptables”</b>	<b>Valores “Buenos”</b>
CMIN/DF	> 5	>3	>1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06

Fuente: Gaskin y Lim (2016)

Asimismo, para el Análisis Factorial Confirmatorio AFC con AMOS tomando en cuenta que en un modelo estructural se distinguen distintos tipos de variables según sea su papel y según sea su medición, se plantea una variable exógena y siete endógenas compuestas por sus respectivos ítems.

**Tabla 15: Códigos de ítem por dimensión**

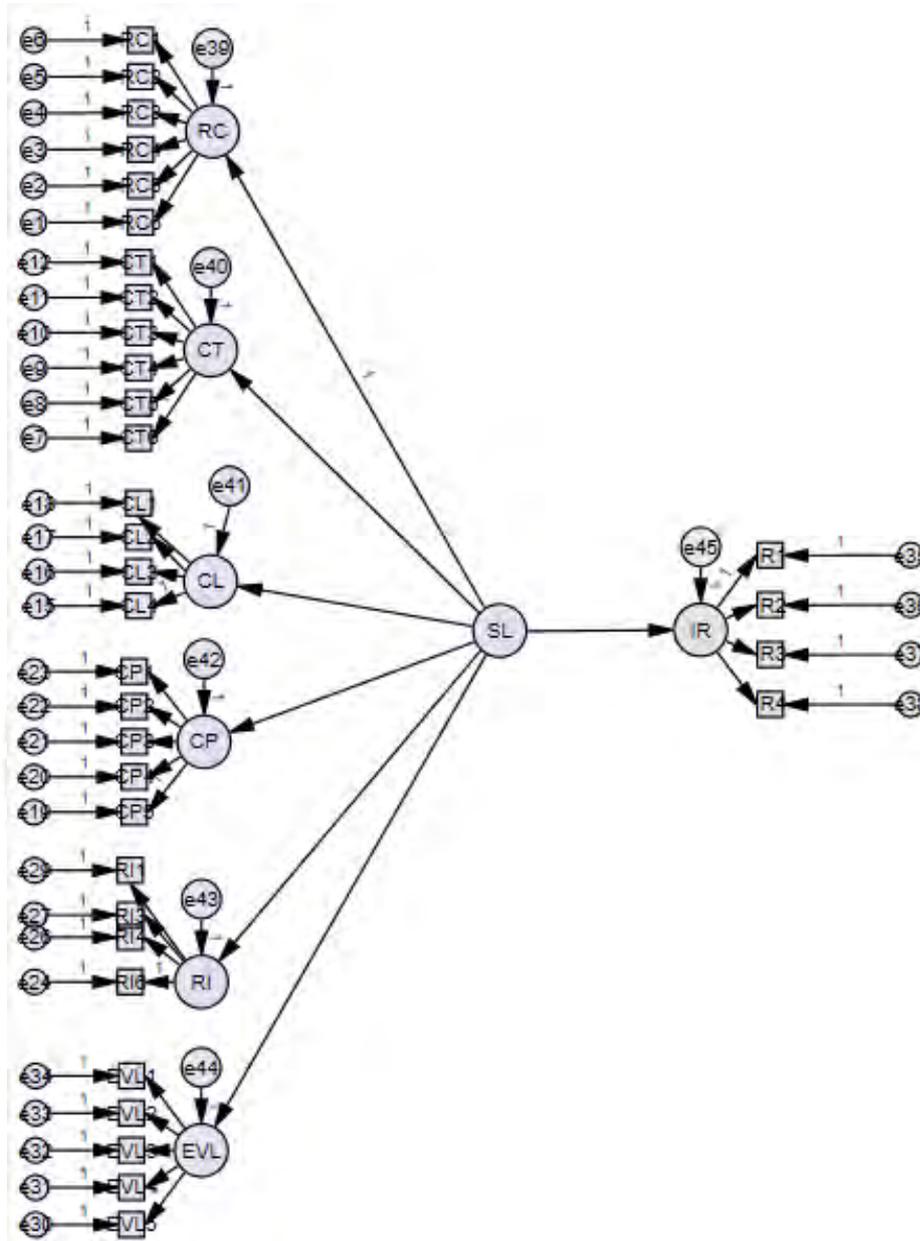
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>
Remuneración y compensaciones	RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6
Características del trabajo	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5, CT6
Comportamiento del líder	CL1, CL2, CL3, CL4
Crecimiento personal	CP1, CP2, CP3, CP4, CP5
Relaciones Interpersonales	RI1, RI3, RI4, RI 6
Equilibrio vida personal-laboral	EVL1, EVL2, EVL3, EVL4 EVL5
Intención de rotación	IR1, IR2, IR3, IR4

Adaptado de Xianyin et al. (2017)



A partir de dicho análisis se obtuvo el siguiente modelo inicial:

Figura 25: Modelo Inicial



Adaptado de los resultados obtenidos mediante el SEM

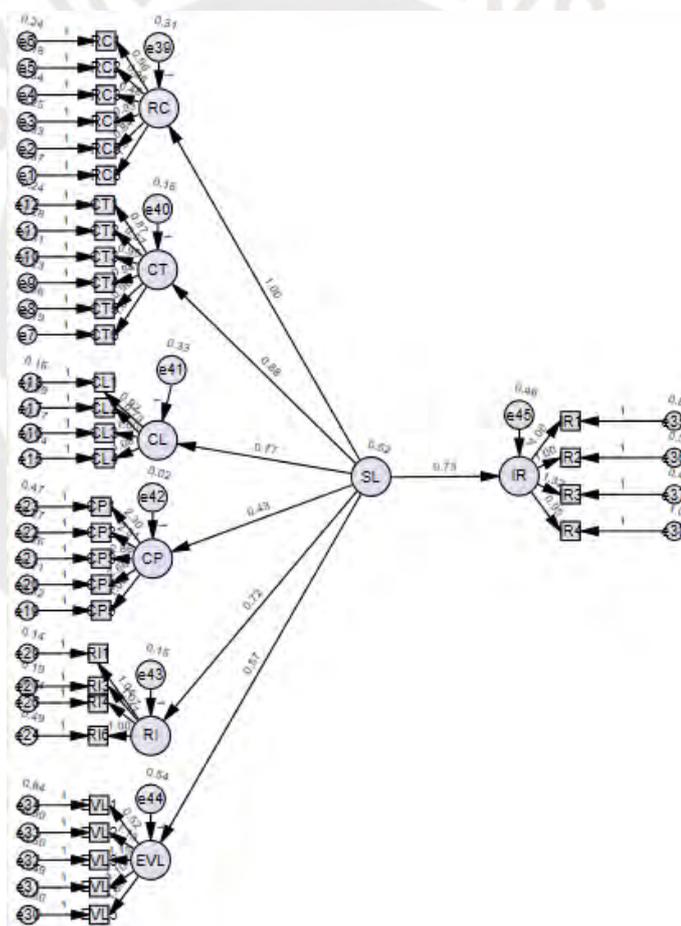
En un siguiente paso se determinaron los indicadores de bondad de ajuste del modelo aplicado y se pusieron en contraste con los resultados obtenidos de los procedimientos de máxima verosimilitud.

**Tabla 16: Índices de ajuste resultantes**

Índices de ajuste	Estimador	Criterio en el que se ubica	Interpretación
CMIN/DF	2.612	Entre 1 y 3	Bueno
CFI	0.898	<0.95	No aceptable
RMSEA	0.066	>0.06	Aceptable

Tal y como se presenta en la Tabla 16, si bien se cumplen ciertos indicadores como CMIN/DF y RMSEA. En el caso del CFI, no se obtiene un valor aceptable, por lo tanto, es pertinente ajustar el modelo inicial.

**Figura 26: Modelo Inicial con correlaciones**



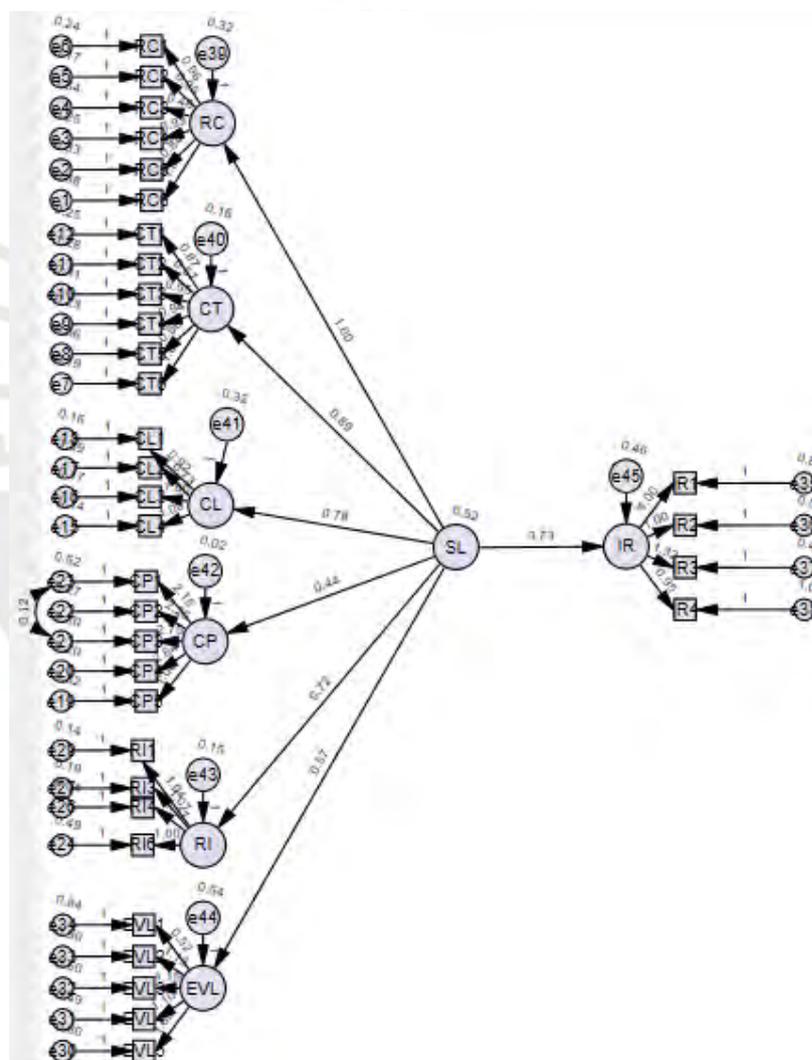
Adaptado de los resultados obtenidos mediante el SEM

En base al modelo de medida presentado en la figura 26, se realiza el proceso de las ecuaciones estructurales (SEM) donde se construyen las relaciones de objeto de estudio y se verifican que cumplan los indicadores de bondad de ajuste. En este caso, dado que los

índices de ajuste no fueron los óptimos, se procedió a utilizar la pestaña del AMOS que brinda sugerencias de “modificación de índices” para así contar con un ajuste del modelo que se encuentre dentro de los parámetros aceptables, a la vez que dichos ajustes se sustentan de manera teórica. En este caso en particular, el índice a mejorar es el de CFI; sin embargo, en primera instancia es de 0.898, por lo cual solo fue requerida una modificación para mejorar dicho valor a fin de que sea aceptable.

El ajuste fue el siguiente: se correlacionaron los errores de medición 21 con el error 23 pertenecientes a la variable endógena “crecimiento personal” pertenecientes a los ítems CP3 y CP1 respectivamente.

**Figura 27: Modelo Final con ajustes**



Adaptado de los resultados obtenidos mediante el SEM

En la Figura 27, se puede observar el gráfico del modelo final de SEM con las modificaciones realizadas en base a los índices de ajuste sugeridos por el software AMOS SPSS 28 resultado del modelo expuesto en la Figura 26. En esta versión final se cumple

satisfactoriamente con el porcentaje de ajuste de modelo pues se obtiene 0.90, es decir que todos los indicadores de bondad de ajuste cumplen con los criterios establecidos, por lo tanto, es útil proseguir con el análisis de los indicadores de explicación de las variables dependientes y la validación de hipótesis. A continuación, se muestra el cuadro con los indicadores de bondad de ajuste:

**Tabla 17: Índices de ajuste resultantes del modelo final**

Índices de ajuste	Estimado	Criterio en el que se ubica	Interpretación
CMIN/DF	2.573	Entre 1 y 3	Bueno
CFI	0.901	Entre 0.90 y 0.95	Aceptable
RMSEA	0.066	>0.06	Aceptable

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos, es relevante estudiar los coeficientes de regresión no estandarizados y sus valores de P, con el fin de validar o no las hipótesis planteadas previamente. En la tabla 18 se muestra el coeficiente estimado, el error estándar (S.E) y el valor de “t” o región crítica (C.R), así como también el valor de P.

**Tabla 18: Coeficientes estimados**

Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
Remuneración y compensaciones ← Satisfacción laboral	1.000			
Características del trabajo ← Satisfacción laboral	0.886	0.068	13.039	***
Comportamiento del líder ← Satisfacción laboral	0.776	0.068	11.490	***
Crecimiento personal ← Satisfacción laboral	0.443	0.049	9.058	***
Relaciones interpersonales ← Satisfacción laboral	0.721	0.069	10.496	***
Equilibrio vida personal-laboral ← Satisfacción laboral	0.566	0.078	7.246	***
Intención de rotación ← Satisfacción laboral	0.734	0.084	8.707	***

Según lo que muestra la Tabla 18, se comprobó una relación estadísticamente significativa en todos los casos: remuneración y compensaciones, características del trabajo, comportamiento del líder, crecimiento personal, relaciones interpersonales y equilibrio vida personal-laboral con respecto a la satisfacción laboral. En todos los casos el valor de P

representado por \*\*\* es equivalente a que dicho valor se acerca a cero ( $P < 0,001$ ). Del mismo modo, se encontró relación significativa entre las variables intención de rotación y satisfacción laboral.

**Tabla 19: Coeficientes estandarizados**

	<b>Estimate</b>
Remuneración y compensaciones ← Satisfacción laboral	<b>0.788</b>
Características del trabajo ← Satisfacción laboral	<b>0.848</b>
Comportamiento del líder ← Satisfacción laboral	<b>0.700</b>
Crecimiento personal ← Satisfacción laboral	<b>0.933</b>
Relaciones interpersonales ← Satisfacción laboral	<b>0.799</b>
Equilibrio vida personal-laboral ← Satisfacción laboral	<b>0.483</b>
Intención de rotación ← Satisfacción laboral	<b>0.614</b>

### **2.3. Validación de Hipótesis**

Para validar las hipótesis de la presente investigación, se tomó en cuenta los resultados presentados en la Tabla 19, en particular la carga de regresión estandarizada. A partir de ello se procede con el análisis y validación de cada hipótesis propuesta en este estudio en base al modelo empleado por Xianyin, L. et al. (2017).

En relación a las hipótesis específicas, para el caso de las afirmaciones positivas se mantuvo la escala de 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, y para el caso de las afirmaciones negativas, así como se describe previamente, también se utilizó la escala invertida de 1 “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo” con fines de estandarización de los datos, siendo estas hipótesis las siguientes:

- HE1: La remuneración y compensaciones se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa TContakto

En efecto, se confirma dicha hipótesis, dado que el valor de P de esta dimensión es menor de 0.05, por lo que se puede afirmar que estadísticamente la hipótesis planteada es aceptable, es decir, la remuneración y compensaciones mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral, pues esta relación se sustenta en el signo positivo de su coeficiente de 0.788, lo que explicaría que por cada unidad que incremente la satisfacción laboral se encontraría influenciada en un 0.788 por la dimensión estudiada.

Estos niveles de significancia además se sustentan en la información resultante del análisis descriptivo dado que acerca de esta dimensión, se obtuvo que la mayoría de los teleoperadores está satisfecha con el nivel de remuneración, compensaciones y beneficios brindados.

Por lo que se concluye que en la medida en que el teleoperador tenga una mejor percepción de los factores asociados a remuneración y compensaciones, mayor será su grado de satisfacción laboral. Pero, es preciso indicar que no es la dimensión que más influencia tiene sobre la satisfacción laboral dado que se encuentra en la cuarta posición dentro de las seis dimensiones estudiadas.

- HE2: El comportamiento del líder está relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa TContakto.

Se puede confirmar la HE2 pues en base al valor de P, que resulta menor a 0.05, se obtiene un nivel de significancia adecuado para validar que la dimensión “comportamiento del líder”, está positivamente relacionada a la satisfacción laboral. Del mismo modo, teniendo en cuenta el coeficiente resultante de la relación entre estas dos variables (0.700), se puede concluir que por el signo que presenta, la relación es positiva; sin embargo, no es la dimensión que mayor influencia tiene sobre la satisfacción, sino que en relación a las otras 5, es una de las que menos impacto tiene.

Lo antes explicado quiere decir que en la medida en que el teleoperador tenga una mejor percepción del comportamiento de su supervisor, su satisfacción será mayor.

La conclusión planteada se reafirma en lo recabado para el análisis descriptivo, que evidencia que la mayoría de los teleoperadores si bien no definen su opinión acerca de las decisiones tomadas por su supervisor con respecto al trabajo, confían en las capacidades del mismo y están satisfechos con el trato que reciben por parte de ellos.

- HE3: Las características del trabajo se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa TContakto.

Tomando en cuenta el P value resultante de esta dimensión, se identifica que existe un nivel de significancia óptimo para comprobar la hipótesis planteada, por lo cual se concluye que las características del trabajo y la satisfacción se relacionan positivamente. Asimismo, teniendo en cuenta el coeficiente resultante de esta relación de variables, se pudo concluir que es la segunda dimensión con mayor influencia sobre la satisfacción laboral con un valor de 0.848.

Por lo tanto, es preciso concluir que en cuanto los teleoperadores consideren que las características del trabajo son agradables a sus requerimientos, mayor será la satisfacción laboral

Es importante considerar que esta relación positiva se evidencia también en el consenso de opiniones encontrado en las respuestas de los participantes con respecto a esta dimensión ya que expresan que en su mayoría se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan y no consideran además que sus labores tengan un nivel de importancia menor.

- HE4: Las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa TContakto.

La presente hipótesis es estadísticamente confirmada pues cuenta con un valor de p-value menor a 0.05, es así que se puede afirmar que existe relación positiva entre la satisfacción laboral de los teleoperadores y su percepción de las relaciones interpersonales, dicha relación se encuentra sustentada también en el signo positivo de su coeficiente el cual es de 0.799, de lo que se puede concluir que al incrementar la satisfacción laboral en una unidad se encontraría influenciada por la presente dimensión estudiada en un 0.79 lo que explicaría que por cada unidad que incremente la satisfacción laboral se encontraría influenciada en un 0.799.

Lo antes descrito se relaciona también con los hallazgos planteados previamente durante el análisis descriptivo según las frecuencias de respuestas obtenidas, pues se evidenció que los teleoperadores se encuentran satisfechos con los lazos laborales establecidos entre sus compañeros de trabajo. Pese a ello, se evidencia un porcentaje moderado de ellos que considera que debe hacer un esfuerzo extra para cubrir los objetivos que no son cumplidos, en relación a las capacidades limitadas de sus compañeros. Asimismo, en la presente dimensión se encuentra uno de los ítems que contó con mayor valoración teniendo una de las medias más altas en relación al nivel de satisfacción de los teleoperadores al trabajar con sus compañeros de trabajo.

Lo antes mencionado sustenta el hecho de que la dimensión “relaciones interpersonales” es la tercera más influyente en la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa estudiada, en comparación con las demás.

- HE5: El equilibrio vida personal - laboral se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa TContakto.

En el mismo sentido, la hipótesis HE5 se confirma dado que el valor de P es menor a 0.05 y que además tiene un coeficiente de 0.483 con signo positivo. Estos valores evidencian que el equilibrio vida personal - laboral, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral,

es decir que, mientras que el teleoperador tenga una buena percepción acerca del equilibrio existente entre su vida personal y laboral, mayor será su nivel de satisfacción.

Esta hipótesis sustenta su validez también en relación a lo hallado en la parte exploratoria de la presente investigación. Los expertos mencionaron que muchos de los teleoperadores optan por dejar las empresas de este rubro dado que no se sienten satisfechos con el tiempo que tienen para desarrollar sus actividades personales como lo son, por ejemplo, asuntos familiares. Sin embargo, en contraste con lo hallado en el análisis de las respuestas de los encuestados, se puede identificar que los teleoperadores consideran que en cuanto ellos realicen adecuadamente sus labores, su disposición de tiempo será mayor y por lo tanto mayor será su satisfacción.

Es preciso destacar también que esta dimensión es la que menos influencia tiene sobre la satisfacción; sin embargo, es preciso que se sigan generando estrategias para reducir el agotamiento que se viene generando en los teleoperadores muy probablemente por la naturaleza del puesto que está sujeto constantemente a metas, por lo tanto, actividades como pausas activas, por ejemplo, deberán ser implementadas a fin de que esta carga laboral no tenga mayor injerencia sobre la decisión de rotar.

- HE6: El crecimiento personal se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa TContakto.

Asimismo, se confirma la HE6 dado el P value menor a 0.05, lo que significa que el crecimiento personal se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa estudiada. Esto quiere decir que a medida que el teleoperador perciba que las oportunidades de crecimiento son mejores, mayor será el nivel de satisfacción. Asimismo, esta relación se sustenta en el signo positivo de su coeficiente 0.933 que además evidencia que es la dimensión que más influencia tiene sobre la satisfacción laboral del teleoperador de TContakto.

Dicha afirmación se refuerza con los hallazgos obtenidos en el análisis descriptivo de esta dimensión, dado que un considerable porcentaje de teleoperadores encuestados se mostró dispuesto a asumir nuevos desafíos. Del mismo modo, se identificó que, si bien un porcentaje significativo se encuentra satisfecho con las oportunidades de crecimiento ofrecidos, se observó también que una parte importante considera que las oportunidades de crecimiento no son las más favorables, lo que está estrechamente relacionado al hecho de que no existe un gran número de puestos a los que se pueden ascender dentro de la empresa.

Por lo tanto, en base a la comprobación de esta hipótesis, es preciso que TContakto enfoque sus estrategias en generar una mejor satisfacción con respecto a las oportunidades de crecimiento personal para sus teleoperadores, de manera que no se sientan motivados a

buscar dichas oportunidades en empleos alternos que finalmente generan que se decida abandonar la empresa y con ello la generación de diversos efectos negativos que pudiesen perjudicar en gran magnitud a esta.

Para concluir, tomando en consideración la hipótesis general de la investigación:

- HG: La satisfacción laboral se relaciona negativamente con la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa TContakto.

Se confirma la hipótesis planteada, dado que, a nivel estadístico, presenta un P-value menor a 0.05, valor que, por su nivel de significancia, permite aceptar la relación negativa entre satisfacción laboral y la intención de rotación. Además, este valor de P permite concluir que la muestra tomada provee suficiente evidencia de que se puede rechazar la hipótesis nula para toda la población.

Del mismo modo, la estimación estandarizada que relaciona las variables intención de rotación y satisfacción laboral da como resultado un valor de 0.614, cifra que evidencia una relación causal significativa. Si bien el valor cuenta con signo positivo, esto es debido a que, con fines de estandarización para el análisis de datos, la escala utilizada en relación al constructo "intención de rotación" fue invertida en su totalidad, ya que está conformada por afirmaciones negativas. Por lo tanto, se confirma que la relación entre estas dos variables es negativa en el caso de los teleoperadores de la empresa estudiada, es decir, a mayor satisfacción laboral, menor intención de rotación.

Además, se refuerza lo descrito por los autores acerca de estas variables, en la medida en que un mayor nivel de satisfacción laboral permitirá una menor intención de rotación y viceversa. Del mismo modo que, es preciso hacer hincapié en que los resultados de la investigación y el modelo aplicado son interpretados a partir de las categorías y variables de estudio. Es decir, la confirmación de esta hipótesis certifica la relación inversa entre ambas variables, pero son seis dimensiones estudiadas las que nos permiten confirmar el factor más relevante para generar un mayor nivel de satisfacción y, en consecuencia, un menor nivel de intención de rotación de los teleoperadores de T-Contakto.

Asimismo, de las dimensiones que explican la satisfacción laboral aquella que resulta más importante para los teleoperadores de la empresa estudiada es la dimensión de "crecimiento personal", este hecho confirma lo obtenido mediante las entrevistas realizadas a expertos pues estos mencionan que el sector cuenta con poca variedad de puestos en los que se podría ascender así como también con una base muy amplia en cuanto a su pirámide de escala laboral, en la cual se encuentran todos los teleoperadores. Por lo que se concluye que lo descrito influye de manera negativa en la satisfacción laboral lo que genera un mayor índice de intención de rotación.

# CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

## 1. Conclusiones

En base a los objetivos generales así como los específicos planteados en la presente investigación, en este capítulo se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones según cada uno de ellos, teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos a partir del análisis cuantitativo descriptivo e inferencial en contraste con lo hallado a nivel teórico así como las apreciaciones expuestas por los expertos del sector en la parte exploratoria durante las entrevistas realizadas, y las oportunidades de mejorar brindadas por los teleoperadores en la pregunta abierta contemplada en la encuesta aplicada.

En cuanto al primer objetivo específico, se planteó identificar el modelo teórico que mejor explique la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral. Para ello se realizó una revisión de modelos más recientes planteados mediante estudios empíricos que buscan explicar la intención de rotación a partir del planteamiento de diversas variables que influyen en ésta. En base al contraste entre dichos modelos, para determinar aquel que sería empleado en la presente investigación, se tomó en cuenta la riqueza de variables que pudiese brindar un mejor entendimiento de la relación entre las variables a estudiar.

A partir de ello, se puede concluir que el modelo planteado por Xianyin Lee, Boxu Yang y Wendong Li (2017) es el más adecuado para explicar la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral en la presente investigación, pues no sólo contempla aquellos aspectos que han sido destacados por la mayor parte de los autores que han sido citados durante la revisión de estudios empíricos tomando en cuenta como horizonte temporal los últimos diez años, sino que también se enfoca en aquellos trabajadores que se encuentran en la etapa temprana de su vida laboral, lo cual se relaciona con el perfil demográfico de los teleoperadores pertenecientes a la empresa estudiada.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, describir la situación actual de la rotación laboral en el sector BPO de servicios de call center en el Perú y en la empresa T-Contakto, se identificó que, a nivel sectorial, esta problemática no ha sido ampliamente estudiada sino que más bien, se carece de información a nivel nacional acerca de este fenómeno estructural, esto dado que la única organización que se especializa en las empresas de este sector y que genera informes anuales y publicaciones en relación a ellas es la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente - APEXO.

Teniendo en cuenta a la rotación laboral en sí misma, no se cuenta con cifras históricas acerca del sector dado que, como se mencionó anteriormente, no es un sector estudiado a plenitud; sin embargo, en base a lo investigado, se pudo identificar que la tasa

de rotación laboral en el Perú es una de las más altas a nivel de Latinoamérica y que además es este sector uno de los que más evidencia problemas de control de rotación. Esto se sustenta en el informe publicado por la APEXO en el que se menciona que, en el 2021, el 75% de las empresas que conforman su asociación, tuvo una rotación mensual superior al 7%, el 25% restante se mantuvo entre 5% y 7%, y se infiere que podría relacionarse el crecimiento de las ofertas en el mercado y colaboradores más exigentes en cuanto a características del trabajo. Contrastando las cifras antes mencionadas con la cifra de rotación de la empresa a estudiar, encontramos que ésta última evidencia un promedio de rotación del 28% en los cinco primeros meses del presente año. En este sentido se concluye que existe una necesidad de revisión en las políticas y estrategias para abordar este problema y gestionar la retención del talento. Esta conclusión debe ser tomada con cautela pues no se sabe con claridad sobre la naturaleza de la rotación, es decir, la diferenciación entre el personal que resulta beneficioso retener y aquel que no cumple con los requerimientos de la empresa.

En contraste con lo supuesto inicialmente con relación a las posibles características de los colaboradores, se concluye que el perfil de más del 50% de los teleoperadores de la empresa TContakto que fueron encuestados son mujeres, solteras, con hijos y con promedios de edad de 30 años.

Respondiendo a la tercera pregunta específica planteada en esta investigación, la cual busca identificar las variables que influyen sobre la satisfacción laboral de los teleoperadores de TContakto, se puede concluir que la dimensión que más explica el nivel de satisfacción laboral de estos trabajadores es el crecimiento personal seguida de las características del trabajo y, en tercer lugar, las relaciones interpersonales. Dicha conclusión se sustenta en los hallazgos obtenidos en base a la estadística descriptiva y el modelo estadístico establecido mediante el SEM con sus respectivas estimaciones resultantes.

Teniendo en cuenta la dimensión “crecimiento personal” como la más influyente sobre la satisfacción laboral de los teleoperadores de TContakto, se concluye que en la medida en que estos trabajadores tengan una mejor percepción acerca de las oportunidades de crecimiento personal, mayor será la satisfacción que presenten con respecto a su trabajo. Asimismo, como resultado del análisis descriptivo, se infiere que el teleoperador tiene una gran disposición a asumir nuevos retos en la empresa y mientras cuenten con un óptimo desempeño, tienen la oportunidad de ser ascendidos.

Asimismo, teniendo en cuenta la información destacada en la pregunta abierta, que se incluyó como parte de la encuesta, se refleja que los teleoperadores tienen la posibilidad de ascender entre campañas, así como también en línea de carrera, siendo la primera la más

frecuente entre ellos. Esto a su vez sustentado en lo recogido durante la etapa exploratoria de la investigación, pues los expertos en el sector confirman que los puestos superiores son limitados mientras que la base de teleoperadores requerida es amplia.

En segundo lugar, teniendo en cuenta la segunda dimensión más influyente “características del trabajo”, en base a la estadística descriptiva y los hallazgos del SEM, en su mayoría los teleoperadores manifiestan sentirse a gusto con su trabajo actual y orgullosos de las funciones que desempeñan, así como también consideran que la organización les brinda un trabajo estable y que éste los puede hacer felices. Si bien existe un menor nivel de consenso en relación a qué tan relevante consideran los teleoperadores el trabajo que realizan, en líneas generales se puede concluir que existe una percepción positiva por parte de los teleoperadores en cuanto a los aspectos relacionados con su trabajo y las funciones que realizan lo que les genera mayores niveles de satisfacción y felicidad y ello guarda relación con su predisposición a aceptar retos.

Por último, en cuanto a la tercera dimensión más influyente, las “relaciones interpersonales”, se concluye que, si bien existe un aceptable consenso en cuanto al nivel de satisfacción con respecto a las relaciones con los compañeros, existen aún algunos puntos de mejora que se pueden gestionar. Entre ellos está la asignación de responsabilidades a fin de que la carga sea distribuida equitativamente y que todos sean capaces de asumirla de manera que no se hallen disconformidades en cuanto alguien deba asumir funciones para cubrir el incumplimiento de otros. En la misma línea, el análisis SEM permite concluir que en cuanto el teleoperador mejor considere que se dan las relaciones interpersonales al interior de la empresa, mayor será la satisfacción que tenga el teleoperador.

Cabe destacar también, que tomando en cuenta las dimensiones con mayor nivel de insatisfacción. La dimensión equilibrio vida laboral-personal, se posiciona como la primera con mayor nivel de insatisfacción laboral, seguida de la dimensión comportamiento del líder, en la que los niveles de consenso de valoración negativa son mayores.

Contrastando lo destacado en la etapa exploratoria durante las entrevistas con los representantes de la empresa, y los resultados de la presente investigación, resulta importante destacar que si bien los primero mencionan que la variable equilibrio vida personal-laboral se ve afectada por el tiempo extra que dedican los teleoperadores para lograr/ alcanzar de sus objetivos, esto se compensa con la remuneración variable que se les asigna dado que en la medida en que su producción sea superior, mayor será su porcentaje de comisión. Sin embargo, es importante recalcar que la variable remuneración y compensaciones no es la más relevante en relación a la decisión de permanencia, por lo cual

es importante que TContakto no subestime el impacto que puede causar la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral de sus teleoperadores.

En la misma línea, si bien los expertos durante las entrevistas manifestaron que los teleoperadores de alto rendimiento no están interesados en el ascenso, dado que priorizan el aspecto económico en la medida que la remuneración variable depende de su propia gestión, en base al análisis realizado se evidencia lo opuesto. La variable que más influye en la satisfacción laboral de los teleoperadores resulta ser la de crecimiento personal, lo que a su vez está ligado a la disposición que manifiestan los trabajadores para asumir nuevos retos laborales, por lo cual se concluye que sí existe un interés en la línea de carrera.

En respuesta a la pregunta general de este estudio, que cuestiona el tipo de relación existente entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, se concluye que existe una relación negativa entre estas variables, en tanto que, a mayor satisfacción del teleoperador, menor será su deseo de retirarse de la empresa.

Lo antes mencionado se sustenta en los hallazgos obtenidos a nivel estadístico en cuanto al coeficiente de regresión resultante de la relación entre estas dos variables. A su vez, esto se confirma en la empresa estudiada dado que, en base a la encuesta aplicada a los teleoperadores, aquellos que no se encuentran satisfechos en relación a las dimensiones estudiadas representan el 8.71% de teleoperadores que tienen intenciones de abandonar la empresa pues expresan que tienen la intención de rotar en un futuro cercano no mayor a un año. Dicha baja satisfacción está influenciada principalmente por la dimensión “equilibrio vida-personal” la cual tiene como promedio un 7.87% de encuestados insatisfechos. Sobre esta dimensión se destaca que el teleoperador considera que el tiempo que le asigna al trabajo, no le permite realizar actividades personales tales como el pago de servicios, atención médica, desarrollo académico, entre otros trámites en general; aspecto que fue recalcado en las respuestas a la pregunta abierta planteada.

Asimismo, el 8.71% de intención de rotación hallada en los teleoperadores de TContakto, implicaría la posible pérdida de talento humano, ante la posibilidad de afirmar o refutar ello se deberá comparar con el porcentaje de rotación real que se da en la empresa, efectuando distinción entre la rotación del personal que resulta valioso y del no valioso; sin embargo, actualmente no se cuenta con dicho enfoque por parte de la empresa, lo cual resulta un factor limitante, es por ello que se sugiere una mayor orientación en la identificación de la rotación negativa o positiva, ya sea que implique una pérdida del talento o no.

Asimismo, tomando en consideración la pregunta abierta realizada en la sección final de la encuesta, mediante la cual se puede inferir posibles interpretaciones que ayudan a explicar por qué si los teleoperadores se encuentran “tan satisfechos” con la mayor parte de

dimensiones, la rotación en la empresa es tan alta. Los comentarios más recurrentes están relacionados a la falta de recursos necesarios para su mejor desempeño como por ejemplo: medios tecnológicos mejor equipados y mayor equidad en cuanto a la asignación de la cartera de clientes entre teleoperadores; así como también lo relacionado a las remuneraciones y compensaciones pues manifiestan que deben existir especificaciones de pago por las horas extras realizadas en el contrato de servicios en cuanto al aspecto monetario, mientras que en cuanto a compensaciones, demandan que a aquellos colaboradores con un mayor tiempo de permanencia y experiencia sean reconocidos como tal, para de esa manera sentirse más valorados.

Es importante mencionar que, tomando en cuenta las dimensiones con mayor nivel de insatisfacción, la dimensión equilibrio vida laboral-personal, se posiciona como la primera con mayor nivel de insatisfacción laboral pues los teleoperadores al no percibir un adecuado balance entre lo laboral y lo personal, ponen en duda su permanencia en la organización. Del mismo modo, a esta dimensión le sigue la dimensión comportamiento del líder, lo cual se sustenta en el hecho de que hay un porcentaje importante de teleoperadores que no están completamente conformes con el comportamiento de su líder en cuanto a decisiones o ejercicio de sus funciones, por lo que se puede inferir que este factor tiene también un destacado impacto con respecto a la intención de rotar del teleoperador.

Por último, la revisión del marco teórico permite concluir acerca de la relación entre las dos variables analizadas en el presente estudio, satisfacción laboral e intención de rotación. La primera, es considerada como variable predictiva de la segunda, lo que se confirma no solo en el marco conceptual, sino en los resultados de los estudios empíricos revisados, donde se confirma la clasificación de la satisfacción laboral como factor de segundo orden por su efecto negativo sobre la intención de rotación.

## **2. Recomendaciones**

De acuerdo a los hallazgos presentados, en esta sección se expondrán las recomendaciones propuestas para la empresa TContakto; sin embargo, se podrían tomar en cuenta para las empresas que también forman parte del sector BPO de servicios de call center.

En lo que respecta al equilibrio vida personal-laboral, dimensión en la que se percibe una menor satisfacción laboral por parte de los teleoperadores de la empresa estudiada, se proponen las siguientes recomendaciones:

Teniendo en cuenta las exigencias laborales, en este caso las metas planteadas a cada teleoperador, es preciso que se determinen metas tomando en consideración el tiempo de servicio y la modalidad de trabajo (part time, full time) de cada uno de ellos. En estas

empresas de “call center” se determinan metas para que los teleoperadores puedan obtener determinado monto de comisión en base a su productividad; sin embargo, no se hace diferenciación por modalidad de contrato o tiempo de servicios. Por lo cual la meta asignada a un teleoperador en periodo de prueba o con tiempo de servicios no mayor a seis meses, no debería ser la misma que aquel teleoperador que tiene más de uno o varios años desempeñándose en el puesto de trabajo. Del mismo modo en el caso de la modalidad de trabajo, aquel teleoperador que tiene una modalidad de medio tiempo, deberá tener una meta acorde de tal manera que pueda llegar a cumplirla dentro de su horario laboral sin tener que privarse de su tiempo para sus asuntos personales.

En la misma línea, a fin de que el teleoperador pueda cumplir sus objetivos dentro de su horario laboral, se propone que se brinden capacitaciones constantes en cuanto a técnicas de venta, así como manejo óptimo de cartera de clientes, esto a su vez deberá ser llevado de la mano de su jefe inmediato, es decir, su supervisor, dado que será este el encargado de brindar el *feedback* necesario para una mejor gestión y el logro de metas. Es recomendable que el líder sea capacitado también para una comunicación asertiva y empática que le permita al colaborador motivarse en sus labores diarias. Asimismo, se propone brindar apoyo psicológico para el control de emociones debido que, al desempeñarse como teleoperador, parte de su día a día implica el enfrentamiento constante con situaciones que pueden generar frustración, como puede ser el trato que puedan recibir por parte del cliente o la respuesta negativa que este pudiese brindar ante una propuesta de venta por parte del teleoperador.

Con relación al agotamiento percibido derivado del sistema de trabajo de la empresa y del puesto de trabajo en sí mismo, se recomienda que se realicen actividades tales como pausas activas en las cuales el teleoperador pueda desconectarse brevemente de sus funciones y realizar ejercicios de estiramiento y relajación debido a que su trabajo implica un alto grado de sedentarismo al pasar largas horas sentado frente a la computadora.

En cuanto a la dimensión comportamiento del líder, se propone que, mediante una encuesta trimestral de evaluación de desempeño del supervisor, se le permita al teleoperador brindar también su opinión respecto a la labor de su líder, así como las oportunidades o retroalimentación de mejora a través de un box de sugerencias integrado en dicho cuestionario. Estas recomendaciones y/u opiniones permitirán la implementación de nuevas estrategias de liderazgo, a fin de retener a aquellos teleoperadores que se encuentran en la etapa crítica en la que se presenta la intención de rotación, así como mantener la fidelización de los teleoperadores con mayor tiempo de servicio.

Por otro lado, en cuanto a remuneración y compensaciones, dado que es también una dimensión con oportunidad de mejora, se propone el desarrollo de dinámicas en las cuales

los teleoperadores cuenten con la posibilidad de obtener compensaciones materiales no monetarias que motive una competencia sana entre ellos, que a su vez los hagan sentir valorados con respecto al trabajo realizado y constituyan actividades distintas a las rutinarias. Cabe destacar que algunas otras compensaciones de este tipo podrían ser también tickets para restaurantes, cursos de especialización; mientras que, a nivel de compensaciones estratégicas, se propone el beneficio de día libre por buen desempeño y la flexibilidad horaria.

En base al desempeño de cada teleoperador, se recomienda que se les agrupe en categorías (como, por ejemplo: asesor trainee, junior, semi-senior y senior) que permitan reconocimientos monetarios (incremento de la base comisionable), a aquellos teleoperadores que cuentan con un historial constante de alto rendimiento.

Otro punto a tomar en cuenta es la dimensión crecimiento personal, dado que, si bien es la que presenta un mayor nivel de valoración por parte de los teleoperadores, deberá ser reforzada con el objetivo de consolidar un óptimo grado de satisfacción. Por tal motivo, la categorización de teleoperadores en base al desempeño, antes propuesta, permitiría también motivar el crecimiento personal en la medida que dichas etiquetas se presentarían como la posibilidad de balancear las escasas oportunidades de promoción, dada la amplia base de colaboradores en la pirámide. A su vez, dichas etiquetas generarían motivación y les permitiría a los teleoperadores asumir los nuevos retos laborales que demandan.

Además, con el fin de brindarles oportunidades de crecimiento, se recomienda mayor apertura por parte de la empresa en cuanto a la posibilidad de cambio de modalidad de trabajo, de manera que aquellos teleoperadores part-time que tengan un alto desempeño a nivel de productividad, puedan tener la posibilidad de postularse a la modalidad de tiempo completo. Es preciso indicar que esto dependerá también de los requerimientos de personal que tenga la empresa tomando en cuenta la cartera de clientes que se le asigne; sin embargo, se propone que se brinde dicho beneficio para reconocer un desempeño destacable. Del mismo modo, se propone otro tipo de desarrollo profesional, no orientado a crecer verticalmente en la organización, sino que el teleoperador de alto desempeño tenga la oportunidad de liderar proyectos de mejora en los cuales estos puedan expresar sus prácticas más destacadas para el logro de sus metas.

Surgen también recomendaciones adicionales para TContakto, como lo es la implementación de correos corporativos para los teleoperadores que cuentan con una cierta permanencia dentro de la empresa con el fin de que el costo que implica la ejecución de dichos correos sea sustentado con el valor que brindan estos trabajadores a la empresa. Asimismo, mediante ello se fortalecerá el sentido de pertenencia y se tendrá comunicación más fluida con sus superiores o áreas correspondientes en caso de verse en la necesidad de

trasladar ciertas consultas, además que reduciría la burocracia existente en cuanto a los requerimientos que estos pudiesen tener para el desarrollo de sus funciones, así como también en temas particulares, como, por ejemplo, un asunto a tratar con el área de RRHH.

Asimismo, para reforzar la satisfacción presentada en cuanto a “características del trabajo” por parte de los teleoperadores de la empresa estudiada, se recomienda la realización de actividades de esparcimiento o agasajos en fechas célebres con el fin de motivar la integración entre colaboradores.

Por último, a modo de sugerencia para futuras investigaciones se recomienda considerar otras variables tales como el agotamiento laboral, y la disonancia emocional, entre otras relacionadas al estrés laboral; y el impacto de estas sobre la intención de rotación, y estudiar la intención de rotación tomando en consideración el contexto en el que realice su estudio para que así identifiquen aquellos aspectos que varían o se mantienen durante el pasar de los años.

### **3. Limitaciones**

La presente investigación ha enfrentado algunas limitaciones, una de ellas es la escasa información que se tiene en relación al sector estudiado, son pocos los estudios estadísticos oficiales; sin embargo, ello se contrapesó con las entrevistas a expertos realizadas durante la etapa exploratoria de la investigación.

Una segunda limitación se refiere a la empresa sujeto de estudio y la forma en que registran sus datos sobre rotación. Ellos no han establecido la rotación diferenciada entre aquellos trabajadores que resultan valiosos para la organización y los que no, por lo que resultó un obstáculo durante la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, así como también durante el contraste de los datos presentados en los hallazgos. En ese sentido, se realizaron diversas reuniones con el Gerente de Operaciones y el Gerente de Recursos Humanos de la organización con el fin de contar con su punto de vista y entendimiento de los hallazgos en relación a su experiencia del día a día.

En cuanto al porcentaje de rotación anual, la empresa estudiada no hace mucho que ha establecido un control de los datos sobre rotación; coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos se logró recopilar la información de los tres últimos años lo que nos permitió estructurar la problemática.

Finalmente, se reconoce del modelo escogido que, si bien se demuestra la influencia directa de la satisfacción laboral sobre la intención de rotación, es importante sugerir que en investigaciones aplicadas futuras se consideren otras variables que intermedien estas dos para un mejor sustento de su relación negativa. Del mismo modo, es preciso que se

consideren otros aspectos que tengan influencia sobre la satisfacción laboral en sí misma además de las relevadas en este estudio, tales como desgaste laboral, estrés laboral, clima laboral, compromiso organizacional, entre otras; las cuales fueron algunas de las variables mencionadas en las respuestas a la pregunta abierta sobre otros aspectos que influyen sobre la satisfacción de los teleoperadores de T-Contakto y, por tanto, en su intención de rotar.



## REFERENCIAS

- ABC Economía. (2017, 25 de septiembre). El coste de reemplazar a un empleado es de entre 1.5 y 2 veces su salario anual. *ABC Economía*.  
[https://www.abc.es/economia/abci-coste-reemplazar-empleado-suele-entre-15-y-2-veces-salario-anual-201611290203\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-coste-reemplazar-empleado-suele-entre-15-y-2-veces-salario-anual-201611290203_noticia.html)
- Abdullah, W., Aida, S., Abdullah, A. & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. DOI: [10.24018/EJBMR](https://doi.org/10.24018/EJBMR)
- Allen, D. G., Ph.D., SPHR. (2008). *Retaining talent. A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. USA: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.  
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/retaining-talent.pdf>
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works [Investigación de los factores que influyen en la intención de rotación de los empleados: una revisión de los trabajos empíricos existentes]. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152-166. doi: 10.5539/ijbm.v10n12p152.
- Alshammari, M. A., AL Qaied, B. A., Al-Mawali, H., & Matalqa, M. (2016). "What drives employee's involvement and turnover intentions: Empirical investigation of factors influencing employee involvement and turnover intentions?". *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 298-306.  
[https://www.researchgate.net/publication/301678453\\_What\\_Drives\\_Employee%27s\\_Involvement\\_and\\_Turnover\\_Intentions\\_Empirical\\_Investigation\\_of\\_Factors\\_Influencing\\_Employee\\_Involvement\\_and\\_Turnover\\_Intentions](https://www.researchgate.net/publication/301678453_What_Drives_Employee%27s_Involvement_and_Turnover_Intentions_Empirical_Investigation_of_Factors_Influencing_Employee_Involvement_and_Turnover_Intentions)
- Andina (2022). Indecopi busca corregir malas prácticas en llamadas promocionales.  
<https://www.andina.pe/agencia/noticia-el-peru-no-se-detendra-a-pesar-del-%E2%80%9Cruído-político%E2%80%9D-ampliacion-558146.aspx/publicidad/www.distriluz.com.pe/www.sunedu.gob.pe/noticia-indecopi-busca-corregir-malas-practicas-llamadas-promocionales-886759.aspx>
- Asociación Peruana de Centros de Contacto - APECCO. (2018). *Tendencias de Capital Humano en la era digital [Informe]*. <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2018/09/TendenciasGestionCapitalHumano2018.pdf>
- Asociación Peruana de Experiencia de Cliente. (2022). *Data Survey APEXO 2022 [Informe]*.  
<https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2022/05/datasurveyapexo2022.pdf>

- Ávila, S.L., Guerra, R.F. y Mendoza, K.R. (2017). *La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9625/AVILA\\_GUERRA\\_MENDOZA\\_LA\\_ROTACION\\_LABORAL\\_NO\\_DESEADA\\_CAUSAS\\_Y\\_CONSECUENCIAS\\_EN\\_ORGANIZACIONES\\_EMPRESARIALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9625/AVILA_GUERRA_MENDOZA_LA_ROTACION_LABORAL_NO_DESEADA_CAUSAS_Y_CONSECUENCIAS_EN_ORGANIZACIONES_EMPRESARIALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bac Credomatic. (2021). *Aprovecha todas las herramientas digitales para mejorar la competitividad de tu negocio: Tendencias empresariales de cara a 2021 y más allá* [Informe]. <https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/sv-capsula-cde-03-012021.pdf>
- Bandhanpreet, K., Mohindru & Pankaj. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review [Antecedentes de las intenciones de rotación: una revisión de la literatura Global]. *Journal of Management and Business Studies*. 3(10,) 1219-1230. [https://www.ripublication.com/gjmbms\\_spl/gjmbmsv3n10\\_26.pdf](https://www.ripublication.com/gjmbms_spl/gjmbmsv3n10_26.pdf)
- Cabrera, A., Ledezma, M., y Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V (5),83-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Caldera, D., Arredondo, M.G., y Zárate, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>
- Cárdenas, J. (2022, junio 3). Indecopi: Entel y Telefónica son multadas con S/ 79.258 por hostigamiento. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2022/06/03/indecopi-entel-y-telefonica-son-multadas-con-79258-nuevos-soles-por-hostigamiento-aspec/>
- Casique, A., Alejos, A. y Hernández, D. (2020). Ingreso y prestaciones laborales e impacto de la rotación de personal en las organizaciones. En D. G. Álvarez (Ed.), *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* (p. 44). Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Cicolini, G., Comparcini, D. & Simonetti, V. (2014). Workplace empowerment and nurses job satisfaction: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22(7), 855-871. DOI: 10.1111/jonm.12028
- Chowdhury Abdullah Al Mamun & Md. Nazmul Hasan. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63- 71. doi:10.21511/ppm.15(1).2017.06

- Chun-Yu Lin, Chung-Kai Huang, Hung-Xin Li, Tai-Wei Chang & Yu-Chia Hsu. (2022). Will They Stay or Leave? Interplay of Organizational Learning Culture and Workplace Mindfulness on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 51(1), 24-47. doi: <https://doi.org/10.1177/0091026021991581>
- Curtis, S. & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8/9), p. 59-64. <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>
- David, N. y Galvis, D. (2012). *Análisis del estado actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia* (Proyecto de Grado, Universidad ICESI). [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/68607/1/david\\_analisis\\_estado\\_2012.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68607/1/david_analisis_estado_2012.pdf)
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., y Schaninger, B. (2021, septiembre 08). McKinsey & Company: ¿'Gran Deserción' o 'Gran Atracción'? La decisión es suya. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/great%20attrition%20or%20great%20attraction%20the%20choice%20is%20yours/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours-es.pdf?shouldIndex=false>
- El Comercio (2018, septiembre 11). Prohibición de llamadas: Horarios, consentimiento y pedidos de exclusión. <https://elcomercio.pe/economia/peru/prohibicion-llamadas-horarios-consentimiento-pedidos-exclusion-noticia-556284-noticia/?ref=ecr>
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature. *ACM SIGMIS Database*, 35, 4, 6–102. DOI: <https://doi.org/10.1145/1035233.1035236>
- Douglas, P. (1918). The Problem of Labor Turnover [El problema de la rotación laboral]. *The American Economic Review*, 8(2), 306-316. [https://www.jstor.org/stable/1811123#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1811123#metadata_info_tab_contents)
- Duda, J., & Žůrková, L. (2013). Costs of employee turnover. *Acta Univ. Agric. Silvic. Mendel. Brun.*, 61(7), 2071-2075. doi: 10.11118/actaun201361072071
- Dziuba, S., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employee's job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 2(1), 18-25. doi: <https://doi.org/10.2478/czoto-2020-0003>
- EVALUANDO. (2022, marzo 11). BPO: ¿Qué es Business Process Outsourcing? <https://www.evaluandosoftware.com/bpo-que-es-business-process-outsourcing/>

EUROINNOVA (s.f.). ¿Qué son las compensaciones? <https://www.euroinnova.pe/blog/que-son-las-compensaciones#:~:text=Las%20compensaciones%20son%20todo%20el,recreacionales%20y%20otros%20elementos%20similares.>

Essentials (2021). *State of the Contact Center Report* [Reporte]. <https://www.8x8.com/resources?asset=5mkq2ufi3su811l2cae7ougcjh>

Falahat, M., Gee, S.K., & Liew, C.M. (2019). A model for turnover intention: Banking industry in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 79–91. doi: <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.6>

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

Franco, M.L., Maldonado, L. M., Trigueros, J. J., y Valencia, M. P. (2019). *Propuesta de mejora para la gestión de la rotación en la fuerza laboral operaria de una empresa del sector logístico*. (Tesis de maestría, Escuela de postgrado de la Universidad del Pacífico, Perú). [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2543/Maira\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2543/Maira_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1)

Ganji, S. F., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B., & Banejad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329. doi: 10.22059/IJMS.2020.302333.674066.

Gawali, V. S. (2009). Effectiveness of Employee Cross-Training as a Motivational Technique. *ASBM Journal of Management*, 2, 138. <https://www.semanticscholar.org/paper/Effectiveness-of-Employee-Cross-Training-as-a-Gawali/7bea2b5efb61d80f1d96792a73434308a1c1d03c#paper-header>

Gaskin, J., & Lim, J. (2016). "Model Fit Measures", AMOS Plugin. *Gaskination'sStatWiki*, 1-55.

Gebregziabher, D., Berhanie, E., BeriHu, H., Belstie, A. & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. 19(79), 2-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>

Gestión (2018, agosto 27). Centros de contacto: Informalidad afecta a 15,000 empleados, ¿qué plantea Apexo? <https://gestion.pe/economia/management-empleo/centros->

[contacto-informalidad-afecta-15-000-empleados-plantea-apexo-242758-noticia/?ref=gesr](https://gestion.pe/economia/contacto-informalidad-afecta-15-000-empleados-plantea-apexo-242758-noticia/?ref=gesr)

Gestión (2018, septiembre 7). Call centers pedirán al gobierno suspender prohibición de llamadas no autorizadas para ventas. <https://gestion.pe/economia/call-centers-pediran-gobierno-suspender-prohibicion-llamadas-autorizadas-ventas-243702-noticia/>

Gestión (2018, octubre 5). Sunafil detecta a empresa call center que incumpliría con derechos de trabajadores. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/centros-contacto-informalidad-afecta-15-000-empleados-plantea-apexo-242758-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2021, junio 03). Contact centers: crecimiento ahora se concentraría en las exportaciones. <https://gestion.pe/economia/contact-centers-crecimiento-ahora-se-concentraria-en-las-exportaciones-noticia/>

Gil, A.A. (2014). Externalización de la información tecnológica, externalización del proceso de negociación, y externalización del proceso del conocimiento. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, 96, 177-192.

Gil, A., y Osorio, C. (2014). Externalización de la información tecnológica, externalización del proceso de negociación, y externalización del proceso del conocimiento. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, 96, 177-192.

Gopali Dayal & Pooja Verma (2021). Employee Satisfaction and Organization Commitment: Factors Affecting Turnover Intentions and Organization Performance. *Elementary Education Online*, 20 (5), 3315-3324. doi:10.17051/ilkonline.2021.05.362

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, 463-488. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600305>

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. California, USA: Sage Publications, INC.  
<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=8JLeS54I184C&oi=fnd&pg=PP9&q=Griffeth,+R.W.,+Hom,+P.W.+2001&ots=zmggFU6gkr&sig=zM-LmE8oSYu57urltt0V4EzKPqk#v=onepage&q=Griffeth%2C%20R.W.%2C%20Hom%2C%20P.W.%202001&f=false>

Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. USA: Pearson Education Limited.

- Hamed Al Farsi, Mohammed Al Hinai, Ammar Al Zadjali, Syed Aulia & Dr. Seema Varshney. (2017). A Study on Job Satisfaction among the Employees of Oriental Ready Mix Company Sultanate of Oman. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 4(11), 40-44. <https://www.ijrhss.org/papers/v4-i11/6.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022, mayo 23). *Producto Bruto Interno creció 3,8% en el primer trimestre del 2022* [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/608842-producto-bruto-interno-crecio-3-8-en-el-primer-trimestre-del-2022>
- Joseph, D., Kok-Yee Ng, Christine Koh & Soon Ang. (2007). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547-577.
- Kim, S. & Min Park, S. (2014). Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: evidence from US federal agencies. *International Review of Public Administration* 19(1), 63-90. [https://www.researchgate.net/publication/280171218\\_Determinants\\_of\\_job\\_satisfaction\\_and\\_turnover\\_intentions\\_of\\_public\\_employees\\_Evidence\\_from\\_US\\_federal\\_agencies](https://www.researchgate.net/publication/280171218_Determinants_of_job_satisfaction_and_turnover_intentions_of_public_employees_Evidence_from_US_federal_agencies)
- Hegney, D., Plank, A. & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271-281. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/epdf/10.1111/j.1365-2934.2006.00618.x>
- Hollenbeck, N. (2000). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- La República (2021, abril 28). Las tendencias ecológicas en 2021 que la pandemia ha impulsado. <https://larepublica.pe/mundo/2021/04/28/las-tendencias-ecologicas-en-2021-que-la-pandemia-ha-impulsado/>
- Labor Turnover. (2021). *Salem Press Encyclopedia*.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38(2), 233. doi: 10.1016/S0362-3319(01)00110-0

- Lakhera, A., Singh Negi, Y. & Chand, M. (2022). An Investigation of Job Satisfaction of Employees in Indian Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 15(1), 81-90. <https://web-s-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=524456b2-f13b-4316-ab66-fca53946dde2%40redis>
- Lee, X., Yang, B., y Li, W. (2017). Los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo y su relación con la intención de baja laboral: tomando a los empleados que inician su carrera como ejemplo. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 33(3), 697–707. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Ley N.º. 29733 de 2017. Ley de Protección de Datos Personales. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 7 de enero de 2017. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf>
- León, J. (2018). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? [Publicación]. <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Li, N., Peng, J., & Yang, R. (2022). How do working conditions affect the turnover intention of medical social workers in China? *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–13. doi: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1186/s12913-021-07435-8>
- Lin, C. & Huang, C. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/IJM-08-2018-0281/full/pdf?title=employee-turnover-intentions-and-job-performance-from-a-planned-change-the-effects-of-an-organizational-learning-culture-and-job-satisfaction>
- Littlewood, H.F. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Madgavkar, A., Padhi A. y Smit, S. (2022). La agenda del CEO en 2022: Aprovechar el potencial de las sacudidas del crecimiento. *McKinsey & Company*, 1-13. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-agenda-del-ceo-en-2022-aprovechar-el-potencial-de-las-sacudidas-del-crecimiento/es>
- Mansilla, F. (2011). Consecuencias del estrés de rol. *Med Segur Trab (Internet)*, 57(225), 361-370. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57n225/original9.pdf>
- Martin, J. (2020). Job Satisfaction of Professional Librarians and Library Staff. *Journal of Library Administration*, 60(4), 365-382. <https://web-s-ebsohost->

[com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=81c99b4e-ab66-40a3-b594-3b96a828e0de%40redis](https://com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=81c99b4e-ab66-40a3-b594-3b96a828e0de%40redis)

- Martins, K. y Santana, M. (2017). Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call center. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 40-62. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395153725>
- Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 3(5),49-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63300505>
- Micheli, J. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*, 24(47),145-169. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13623074006>
- Michilot, A. (2021). Se triplica demanda por personal para call centers y logística. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/se-triplica-demanda-por-personal-para-call-centers-y-logistica-noticia/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022). *Desde hoy empieza a regir el D.S. N.º 001-2022-TR que precisa alcances de la Ley de Tercerización* [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/643121-desde-hoy-empieza-a-regir-el-d-s-n-001-2022-tr-que-precisa-alcances-de-la-ley-de-tercerizacion>
- Montoya, S., Contreras, J.M., y Abrajan, M. G. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Morillo, I. J. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del Departamento.... *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(1),43-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070104>
- Mohsin, A.& Lengler, J. (2015). Exploring the Antecedents of Staff Turnover Within the Fast-Food Industry: The Case of Hamilton, New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 1–24. doi: 10.1080/15332845.2014.904169.
- Mukherjee, A. & Malhotra, N. (2009). Call center services: the good, the bad, and the ugly. *Journal of Services Marketing*, 23(5). DOI: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/jsm.2009.07523eaa.001>

- Mulligan, C., & Taylor, C. (2019). *Talent keepers: How top leaders engage and retain their best performers*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Navarro, E, Llinares, C, y Montañana, A. (2010). Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la construcción*, 9(1), 4-16. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2010000100002>
- O'Connell, M., & Kung, M. (2007). Employee Turnover & Retention: Understanding the True Costs and Reducing them through Improved Selection Processes. *Industrial Management*, 49(1), 1-10.  
<https://www.researchgate.net/publication/211392097> The Cost of Employee Turnover
- Ortiz, L. (2010). Prestación de servicios contables bajo el esquema del outsourcing. Trabajo de grado, Universidad Veracruzana. Venezuela.
- PERSPECTIVAS (2007). El estrés laboral como síntoma de una empresa. *PERSPECTIVAS*, (20), 55-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331005>
- Porter, J. H. (2011). Attract and retain top talent. *Strategic Finance*, 92(12), 56-61.  
<https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2011/06/Attract-and-Retain-Top-Talent.pdf>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses [Un modelo causal de rotación de personal de enfermería]. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c4d1bea9-b098-4838-b088-aae8f5ac3d2f%40redis>
- Radio Programas del Perú (2022). Spam: Proyecto de ley plantea prohibir llamadas de call centers para la venta de productos. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/spam-proyecto-de-ley-plantea-prohibir-llamadas-de-call-centers-para-la-venta-de-productos-noticia-1429974>
- Reyes, G., Maynez, A.I., Cavazos, J., y Hernández, J.A. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y administración*, 64(2), 2-19. doi: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Reynolds, P. (s.f.). QATC - Quality Assurance & Training Connection. Exploring call center turnover numbers. <http://www.qatc.org/winter-2015-connection/exploring-call-center-turnover-numbers/>

- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Educación. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Rodríguez, C. J. y Vargas, M. M. (2020). Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en el sector automotriz. *Turismo: Estudios & Prácticas*, 9(1), 01-05. <http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/11577/Articulo-Relaci%C3%B3n%20entre%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20y%20la%20intenci%C3%B3n%20de%20rotaci%C3%B3n%20en%20el%20sector%20automotriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, R. y Palacini, F. (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción. *Revista Científica de la UCSA*, 7(2), 3-25. doi: <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.02.003>
- Rosales, S. (2021, junio 03). Contact centers: crecimiento ahora se concentraría en las exportaciones. *Diario Gestión, Economía*. <https://gestion.pe/economia/contact-centers-crecimiento-ahora-se-concentraria-en-las-exportaciones-noticia/?ref=gesr>
- Saldarriaga, J. y Mendoza, M., (2018). Call centers: Las contrataciones ya han caído en 1.800 posiciones al mes. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/call-centers-nueva-reglamentacion-avance-tecnologico-retan-industria-noticia-565552-noticia/>
- Sieber, S., Valor, J., y Porta, V. (2007, noviembre). La externalización de los servicios de TIC y el Business Process Outsourcing (BPO). *IESE Business School - Universidad de Navarra Occasional Papers*. 08(2). <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf>
- Stovel, M. & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303-322. doi: <https://doi.org/10.1108/14691930210435633>
- Sullivan, J. (2009). Not All Employee Turnover Is Bad — Celebrate “Losing the Losers”. *ERE Recruiting Intelligence*. <https://www.ere.net/not-all-employee-turnover-is-bad-celebrate-losing-the-losers/>
- Surji, K. (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff. *European Journal of Business and Management*, 5(25), 52-65. DOI:10.7176/EJBM/5-25-2013-01

- Suwaidan, H. M., Alsubaie, S. F., Nassani, A. A. & Aljarallah, K. A. (2022). The Impact of Organizational Support and Ethical Climate on Turnover Intention: Job Satisfaction as a Mediator. *Arab Journal of Administration*, 43(3), 227-238. doi: 10.21608/AJA.2022.140340.1252
- Syah, T. Y. R., & Silaban, N. (2018). The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. [osf.io/p4nq5obt](https://osf.io/p4nq5obt)
- Talent Keepers. (2015). *The Dirty Truth: Employee Turnover Cost* [Informe]. <https://www.talentkeepers.com/wp-content/uploads/2015/03/Talentkeepers-The-Dirty-Truth-Employee-Turnover-Cost-Whitepaper.pdf>
- TContakto (s.f.). <https://www.tcontakto.com/nosotros>
- Tello, L. (2019). El caso Atento: Las expectativas laborales de los millennials y centennials. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/caso-atento-expectativas-laborales-millennials-centennials-268807-noticia/>
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2002). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231–261. doi: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/07421222.2002.11045736>
- Torres, A. (2022). Llamadas spam: proyecto apunta a prohibir los call centers en pleno auge del servicio. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/llamadas-spam-proyecto-apunta-a-prohibir-los-call-centers-en-pleno-auge-del-servicio-contact-center-empleo-juvenil-noticia/?ref=gesr>
- Treglown, L., Zivkov, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2018). Intention to quit and the role of dark personality and perceived organizational support: A moderation and mediation model. *PLOS ONE* 13(3): e0195155. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195155>
- Trujillo, J., Vallejo, J y Becerra, M. (2010) Metodología para la simulación de centros de llamadas - Caso de estudio. *Studiositas*, 5(3), 117-137. [https://www.researchgate.net/publication/277263357 Metodologia para la simulacion de centros de llamadas caso de estudio](https://www.researchgate.net/publication/277263357_Metodologia_para_la_simulacion_de centros_de_llamadas_caso_de_estudio)
- Uriarte, M. (s.f.). Todo sobre el índice de rotación de personal en un call center [Publicación de Blog]. <https://omniawfm.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-call-center.php#:~:text=Es%20importante%20aclamar%20que%20la,de%20rotaci%C3%B3n%20se%20considera%20excesivo>

- Wakida, E. (2014). *Job Satisfaction – a literature review on employee motivation, attitudes and turnover: What is the relationship?* [Informe].  
[https://www.researchgate.net/publication/281235498\\_JOB\\_SATISFACTION -  
A LITERATURE REVIEW ON EMPLOYEE MOTIVATION ATTITUDES AND T  
URNOVER WHAT IS THE RELATIONSHIP](https://www.researchgate.net/publication/281235498_JOB_SATISFACTION_-_A_LITERATURE_REVIEW_ON_EMPLOYEE_MOTIVATION_ATTITUDES_AND_TURNOVER_WHAT_IS_THE_RELATIONSHIP)
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390. doi:10.1080/1367886042000201967
- Woods, K. (2015). Exploring the Relationship between Employee Turnover Rate and Customer Satisfaction Levels. *The Exchange*, 4(1), 33-43. doi:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2676840](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2676840)
- Xianyin, L., Boxu, Y., & Wendong, L. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicología*, 33(3), 697–707. doi: [https://doi-  
org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.6018/analesps.33.3.238551](https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.6018/analesps.33.3.238551)
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Zaballa, P. E., El Assafiri, Y., Medina, Y. E., Nogueira, D., y Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1),29-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>
- 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
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C.G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13 (2), 1-16. doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>

## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico	Población y muestra
<p><b>General:</b></p> <p>¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral y, por tanto, en la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto?</p> <p><b>Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el modelo teórico que mejor explica la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral</li> <li>• ¿Cuál es la situación de la rotación laboral durante los últimos años en la empresa T-Contakto?</li> <li>• ¿Cuáles son las percepciones de los teleoperadores de la empresa T-Contakto en relación a los factores que tienen influencia sobre su satisfacción laboral y, por tanto, en su intención de rotación?</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <p>El objetivo general de la presente investigación es precisar la influencia de determinados factores sobre la satisfacción laboral y, por tanto, en la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el modelo teórico que mejor explique la relación entre la intención de rotación y la satisfacción laboral.</li> <li>• Describir la situación actual de la rotación laboral en el sector BPO de servicios de call center en el Perú y en la empresa T-Contakto.</li> <li>• Determinar las variables más influyentes sobre la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto y, por tanto, en su intención de rotación.</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <p>La satisfacción laboral se relaciona negativamente con la intención de rotación de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</p> <p><b>Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La remuneración y compensaciones se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</li> <li>• El comportamiento del líder está relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</li> <li>• Las características del trabajo se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</li> <li>• Las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</li> <li>• El equilibrio vida personal - laboral se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</li> <li>• El crecimiento personal se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los teleoperadores de la empresa T-Contakto.</li> </ul>	<p><b>Exógena:</b></p> <p>Satisfacción laboral</p> <p><b>Endógenas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de rotación</li> <li>• Comportamiento del líder</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Características del trabajo</li> <li>• Remuneración y compensaciones</li> <li>• Equilibrio vida personal-laboral</li> <li>• Crecimiento personal</li> </ul>	<p><b>Alcance de la investigación:</b></p> <p>Explicativo correlacional.</p> <p><b>Enfoque de la investigación:</b></p> <p>Diseño no experimental, transversal de tipo correlacional-causal. Cuantitativo.</p> <p><b>Estrategia de la investigación:</b></p> <p>Estudio de caso único: Empresa T-Contakto S.A.C.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población de estudio está compuesta por el total de teleoperadores de la empresa T-Contakto, la cual actualmente está compuesta por 490 colaboradores.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La muestra está compuesta por 385 teleoperadores pertenecientes a la empresa T-Contakto S.A.C.</p>

## ANEXO B: Formato de protocolo de consentimiento informado

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Brigitt García Rodríguez y Lesly Palacios Ramos*, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesoradas por la docente *Ana María Beingolea Chávez*. La investigación, denominada "*Principales factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación laboral en una organización del Sector BPO (Business Process Outsourcing) de servicios de call center en el Perú: Caso: T-Contakto S.A.C.*", tiene como propósito explicar la relación existente entre los factores que tienen influencia sobre la satisfacción laboral y la intención de rotación, según la perspectiva de los teleoperadores de la empresa TContakto.

Se le ha contactado a usted en calidad de [CARGO]. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 20 y 30 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis para el curso Seminario de Investigación 2. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en sus computadoras personales por un periodo de dos años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellas y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: [bgarcia@pucp.pe](mailto:bgarcia@pucp.pe) / [lesly.palaciosr@pucp.edu.pe](mailto:lesly.palaciosr@pucp.edu.pe) o a los números 983404744 / 977321832. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe)

---

Yo, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_(cargo)\_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

	<b><u>Declarada</u></b> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	<b><u>Confidencial</u></b> , es decir, que en la tesis <b><u>no</u></b> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

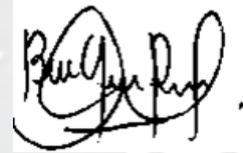
Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

---

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Correo electrónico del participante: \_\_\_\_\_

Brigitt Mery García Rodríguez




---

Nombre del Investigador responsab	Firma	Fecha
-----------------------------------	-------	-------



Lesly Fiorella Palacios Ramos

---

Nombre del Investigador responsab	Firma	Fecha
-----------------------------------	-------	-------

## ANEXO C: Cuestionario aplicado

Tabla C1: Cuestionario aplicado

Remuneración y Compensaciones	
RC1	Me siento satisfecho con el nivel de remuneración y compensaciones que me brinda la empresa en comparación con las otras compañías del sector.
RC2	Siento que mi trabajo es debidamente recompensado.
RC3*	La remuneración que percibo en mi organización me hace pensar que no soy valorado adecuadamente. *
RC4	Las compensaciones y los beneficios en mi empresa son justos.
RC5	El sistema de remuneración de la empresa puede motivarme a trabajar arduamente.
RC6	Me encuentro satisfecho con las oportunidades de aumento de sueldo que me brinda la empresa.
Características del trabajo	
CT1	Me siento realizado y orgulloso con respecto al trabajo que realizo.
CT2*	A veces siento que mi trabajo no tiene relevancia. *
CT3	Mi trabajo me genera satisfacción.
CT4	Mi trabajo puede hacerme feliz.
CT5	Mi organización me proporciona un trabajo estable.
CT6	Me gusta mucho mi trabajo actual.
Comportamiento del líder	
CL1	Mi supervisor es muy capaz.
CL2*	Mi supervisor no muestra interés por sus trabajadores. *
CL3	Me agrada la labor de mi supervisor (retroalimentación, apoyo, orientación, guía en el trabajo, entre otros).
CL4	Mi supervisor es justo con las personas a su cargo.
CL5*	Es poco frecuente que mi supervisor sea amable con los trabajadores a su cargo. *
CL6	Es poco frecuente que mi supervisor tome decisiones equivocadas en relación al trabajo.
Crecimiento personal	
CP1	Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de ser ascendido.
CP2	Puedo mejorar mis habilidades gracias al proceso de formación que me brinda la empresa.
CP3	Me siento satisfecho con las oportunidades de ascenso que me brinda la empresa.
CP4	Constantemente tengo la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y experiencia del trabajo que realizo.

**Tabla C1: Cuestionario aplicado (continuación)**

CP5	Estoy dispuesto a aceptar nuevos desafíos en el trabajo.
Relaciones interpersonales	
RI1	Me siento a gusto trabajando con mis compañeros.
RI2*	En mi lugar de trabajo, hay muchos temas de los que nadie se hace responsable. *
RI3	Estoy satisfecho con la forma en que mis compañeros se tratan entre sí en la empresa.
RI4	Cuando surgen presiones y dificultades en mi trabajo, mis compañeros me ofrecen su ayuda y apoyo.
RI5*	Debido a las capacidades limitadas de mis compañeros, tengo que esforzarme más en mi trabajo. *
RI6	Mi rol en el equipo es reconocido y tiene una influencia positiva sobre mis compañeros.
Equilibrio vida personal-laboral	
EVL1	Hacer bien mi trabajo me permite tener más tiempo para mis familiares y amigos.
EVL2*	Las exigencias de mi trabajo hacen que no tenga tiempo para realizar mis actividades personales. *
EVL3*	El sistema de trabajo de la empresa me deja muy agotado. *
EVL4*	Mi carga de trabajo supera constantemente mi resistencia. *
EVL5*	Las normas y reglamentos en nuestra área dificultan que haga un buen trabajo. *
Intención de rotación	
IR1*	Considero que algún día dejaré mi empresa actual. *
IR2*	Dejar mi trabajo actual es un deseo (intención) en el que pienso constantemente. *
IR3*	Intento buscar, para el próximo año, un nuevo trabajo que sea más conveniente. *
IR4*	Creo que mis propias oportunidades podrían no ser buenas si sigo en la empresa. *

Adaptado de Xianyin, L., et al. (2017)

## ANEXO D: Consolidado de factores según los autores

Tabla D1: Consolidado de factores según los autores

	Definición	Autores
<b>Aspectos demográficos:</b> edad, género, estado civil, nivel de educación y tiempo de trabajo en la organización.		
Remuneración y compensaciones	Remuneración monetaria percibida (Joseph et al., 2007). Compensaciones como el conjunto de estrategias e incentivos creados para corresponder el desempeño de los trabajadores. (Euroinnova, s.f.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allen (2008)</li> <li>• Mohsin y Lengler (2015)</li> <li>• Xianyin et al. (2017)</li> <li>• Falahat et al. (2019)</li> </ul>
Características del trabajo	Estas características pueden interpretarse como señales del entorno organizacional sobre el valor que se le da al trabajo o al trabajador y tienen un efecto directo sobre la satisfacción laboral (Mathieu y Zajac, 1990 citado en Thatcher et al., 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lambert et al. (2001)</li> <li>• Thatcher et al. (2002)</li> <li>• Joseph et al. (2007)</li> <li>• Xianyin et al. (2017)</li> <li>• Zito et al. (2018)</li> <li>• Li et al. (2022)</li> </ul>
Comportamiento del líder	Retroalimentación, así como acompañamiento y asesoramiento por parte de su superior inmediato (Zito et al. 2018).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allen (2008)</li> <li>• Xianyin et al. (2017)</li> <li>• Zito et al. (2018)</li> <li>• Falahat et al. (2019)</li> <li>• Li et al. (2022)</li> </ul>
Crecimiento personal	Oportunidades de adquirir mayores conocimientos a nivel personal de manera que el empleado obtenga mayor enriquecimiento laboral. (Mohsin & Lengler, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joseph et al. (2007)</li> <li>• Mohsin y Lengler (2015)</li> <li>• Xianyin et al. (2017)</li> <li>• Falahat et al. (2019)</li> </ul>
Relaciones interpersonales	Apoyo social entre colegas dentro de la empresa (Li et al., 2022).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lambert et al. (2001)</li> <li>• Xianyin et al. (2017)</li> <li>• Falahat et al. (2019)</li> <li>• Li et al. (2022)</li> </ul>
Equilibrio vida personal-laboral	Conflicto entre las exigencias del trabajo y la familia (Guttek, Searle & Klepa citado en Joseph et al., 2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joseph et al. (2007)</li> <li>• Allen (2008)</li> <li>• Mohsin y Lengler (2015)</li> </ul>

**Tabla D1: Consolidado de factores según los autores (continuación)**

Satisfacción laboral	Actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral (como se cita en Montoya, Abrajan y Contreras, 2009).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lambert et al. (2001)</li><li>• Thatcher et al. (2002)</li><li>• Winterton (2004)</li><li>• Joseph et al. (2007)</li><li>• Allen (2008)</li><li>• Mohsin y Lengler (2015)</li><li>• Xianyin et al. (2017)</li><li>• Zito et al. (2018)</li><li>• Falahat et al. (2019)</li><li>• Li et al. (2022)</li></ul>
----------------------	--	---



## ANEXO E: Principales empresas del sector

Tabla E1: Principales empresas del sector

Nombre	Fecha de constitución	Indicador de propiedad	Servicios	Número de colaboradores Perú
Conexo	-	Perú Parte del Grupo SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención al cliente</li> <li>● Televentas</li> <li>● Back office</li> <li>● Multicanalidad</li> <li>● Consultoría Analytics</li> <li>● Desarrollo digital</li> <li>● Cobranzas y servicios financieros</li> </ul>	Más de 200 empleados
Recsa	Más de 30 años en el mercado	Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Televentas</li> <li>● Atención al cliente</li> <li>● BPO para atención de clientes y cobro</li> </ul>	Más de 1900 colaboradores
TContakto	2006	Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención al cliente</li> <li>● Televentas y marketing</li> <li>● Toma de pedidos</li> <li>● Cobranzas</li> <li>● Helpdesk</li> <li>● Servicios BPO</li> </ul>	Más de 500 colaboradores
CallSouth	-	Chile Perú Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención al cliente</li> <li>● Telemarketing y televenta intangibles</li> <li>● Inbound de ventas y retenciones de intangibles</li> <li>● Gestión de cobranzas</li> </ul>	Más de 1200 colaboradores
Teleperformance	2017	Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia del cliente</li> <li>● Transformación digital</li> <li>● Cobranzas</li> </ul>	1230 colaboradores (1061 teleoperadores)
Webhelp	2007	Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inbound</li> <li>● Outbound</li> <li>● Consultoría Call Center</li> <li>● Back Office</li> <li>● BPO</li> <li>● Inteligencia Artificial</li> <li>● Desarrollo de aplicaciones a medida</li> <li>● Servicios Omnicanal</li> </ul>	2963 trabajadores (2484 teleoperadores)

**Tabla E1: Principales empresas del sector (continuación)**

EcomData	2011	India	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Robotics Automation</li> <li>● Software development and services</li> <li>● Accounting and bookkeeping services</li> <li>● Technical support</li> </ul>	887 trabajadores
Konecta	2011	España. Con presencia en 10 países	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BPO</li> <li>● Atención al cliente</li> <li>● BackOffice</li> <li>● Social Media</li> <li>● Ventas</li> <li>● Field Marketing</li> <li>● Legal &amp; Collections</li> </ul>	13500 trabajadores (11475 teleoperadores)
Kobranzas	Más de 13 años en el mercado	Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención al cliente</li> <li>● Gestión de cobranza</li> <li>● Ventas de productos crediticios</li> </ul>	Más de 1000 empleados
Teleavance	2004	Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Outbound</li> <li>● Inbound</li> <li>● Offline</li> </ul>	Más de 1000 empleados
Majorel	2019	Presencia en más de 41 países	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Customer Relationship Management</li> <li>● Customer Service</li> <li>● Robotic Process Automation</li> <li>● Automated Interaction</li> <li>● Chatbots</li> <li>● Voice Assistants</li> <li>● Analytics</li> </ul>	Más de 2000 empleados
Fortel	2003	Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cross &amp; Up Selling</li> <li>● Ventas inteligentes</li> <li>● Ventas digitales</li> <li>● Atención al cliente por teléfono</li> <li>● Atención al cliente por redes sociales</li> <li>● Retenciones</li> <li>● Fidelizaciones</li> <li>● BackOffice</li> <li>● Cobranza inteligente</li> <li>● Logística Inteligente</li> </ul>	1270 colaboradores (980 teleoperadores)
Atento	1999	Presencia en más de 13 países	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ventas</li> <li>● Customer Care</li> <li>● Cobranza</li> <li>● Back office</li> </ul>	Más de 15000 colaboradores

**Tabla E1: Principales empresas del sector (continuación)**

SCC	2008	Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de atención al cliente</li> <li>● Experiencia omnicanal</li> <li>● Speech analytics</li> <li>● Chatbots</li> <li>● IVR cognitivo</li> <li>● Soporte técnico</li> </ul>	Más de 4000 colaboradores
GSS	-	<p>Grupo Covisian con presencia en 7 países.</p> <p>Sede central en Italia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Customer &amp; Social Care</li> <li>● Desarrollo de Negocio y ventas</li> <li>● Prevención del Churn &amp; Gestión de Quejas</li> <li>● Backoffice &amp; Gestión de Casos</li> <li>● Analítica de Experiencia de Cliente</li> <li>● Help Desk &amp; Tutoría Digital</li> <li>● Ventas digitales</li> </ul>	Más de 6000 colaboradores
MDY	Más de 20 años en el mercado	México Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Soluciones Omnichannel</li> <li>● Procesos de negocio BPO</li> <li>● B2B</li> <li>● Soluciones Inbound/ Outbound</li> <li>● Telemarketing</li> <li>● Cross &amp; Upsale</li> <li>● Retención</li> <li>● Atención a Clientes</li> <li>● Cobranza</li> <li>● Servicio de Soporte Técnico</li> <li>● Chatbot</li> <li>● Generación de leads</li> <li>● Mensajes masivos de texto (SMS) y Voz (Blaster)</li> </ul>	Más de 6000 colaboradores
Comdata Group	Más de 30 años en el mercado	Italia Opera en 21 países.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CX Consulting</li> <li>● Process Management</li> <li>● Digital Solutions</li> <li>● BPO</li> </ul>	848 trabajadores