

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN EN UN GRUPO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LAS CAUSAS DE DESVINCULACIÓN LABORAL EN AGENTES DE SERVICIO DE LOS CENTROS DE LLAMADA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

**DANNY ROBERTO PEREZ SOLORZANO**

CARNET 10053-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN EN UN GRUPO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LAS  
CAUSAS DE DESVINCULACIÓN LABORAL EN AGENTES DE SERVICIO DE LOS CENTROS  
DE LLAMADA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**DANNY ROBERTO PEREZ SOLORZANO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
LICDA. MAYRA BEATRIZ PEÑA PALACIOS

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. YADIRA IVONNE BARRIOS CACERES DE BARRIOS

Guatemala,  
07 de noviembre de 2014

Señores Miembros del Consejo  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Presente

Estimados señores del Consejo

Atentamente me dirijo a ustedes para someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante, **Danny Roberto Pérez Solórzano** de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional, cuyo título es: PERCEPCIÓN EN UN GRUPO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS, SOBRE LAS CAUSAS DE DESVINCULACIÓN LABORAL EN AGENTES DE SERVICIO DE LOS CENTROS DE LLAMADAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA. He revisado el trabajo de investigación y a mi criterio, considero que llena satisfactoriamente los requisitos necesarios, por lo que me permito someterla a su consideración para que sea nombrado el reviso respectivo.

Atentamente,



Licda. Mayra Beatriz Peña Palacios  
Asesora



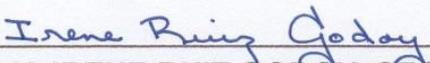
**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante DANNY ROBERTO PEREZ SOLORZANO, Carnet 10053-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05836-2014 de fecha 4 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PERCEPCIÓN EN UN GRUPO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LAS CAUSAS DE DESVINCULACIÓN LABORAL EN AGENTES DE SERVICIO DE LOS CENTROS DE LLAMADA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de diciembre del año 2014.

  
\_\_\_\_\_  
**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA**  
**HUMANIDADES**  
**Universidad Rafael Landívar**



## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por darme la oportunidad de culminar una nueva etapa en mi vida y darme la fortaleza de poder seguir adelante, aun en los momentos más difíciles.

### **A mi madre**

Que con su amor y cariño, fue un apoyo incondicional para la elaboración de este proyecto. Por darme todas las oportunidades de aprendizaje que se fueron apareciendo a lo largo de este camino. Y sobre todo por su esfuerzo y dedicación que han sido una gran lección de vida.

### **A mis hermanos**

Por el cariño y apoyo que me han dado a lo largo de este camino.

### **A mis amigos**

Por siempre estar allí cuando lo necesite, por creer en mí y siempre inyectarme de la confianza y el cariño que necesité en el transcurso de este camino, que estoy seguro que la seguiré teniendo.

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	2
1.2 Marco teórico	8
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>29</b>
2.1 Objetivos	30
2.2 Unidad de análisis	30
2.3 Definición de unidad de análisis	31
2.4 Alcances y límites	31
2.5 Aporte	32
<b>III. MÉTODO</b>	<b>33</b>
3.1 Sujetos	33
3.2 Instrumento	35
3.3 Procedimiento	36
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	36
<b>IV. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>V. DISCUSION DE RESULTADOS</b>	<b>60</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>64</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>65</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El presente estudio de tipo cualitativo tiene como objetivo conocer la opinión por parte de un grupo de profesionales de recursos humanos que laboran en los centros de llamadas de la Ciudad de Guatemala, respecto a las causas más significativas de desvinculación laboral de agentes de servicio. Para la cual se contó con la participación de siete sujetos escogidos aleatoriamente que cumplieran con las siguientes características: profesionales graduados de alguna universidad y que estén trabajando actualmente como Coordinadores de Recursos Humanos en un centro de llamadas por más de un año.

Para lograr el propósito de esta investigación fue necesario realizar una entrevista semi-estructurada dirigida hacia los Coordinadores de Recursos Humanos con el fin de recabar información acerca de las principales causas de desvinculación laboral por medio de categorías como: causas de desvinculación externas, causas de desvinculación internas, principales métodos de retención y principales motivadores de desvinculación. Los resultados obtenidos muestran que dentro de las principales causas de desvinculación se puede encontrar que los horarios muchas veces no les favorecen con los horarios de la universidad y son poco flexibles. A su vez, la falta de compromiso por parte de los agentes de servicio muchas veces hace que renuncien en un corto tiempo. Y por último, hay un alto grado de competencia entre los centros de llamadas lo cual hace que muchos agentes de servicio se vayan de un centro de llamadas a otro debido a una mayor cantidad de beneficios como una mejor remuneración salarial.

En conclusión las principales causas de desvinculación son: mejores horarios, falta de compromiso, mejor remuneración salarial. Se recomienda tener una variedad más grande de horarios para que se puedan satisfacer las necesidades de los agentes de servicio, como el también involucrar más al personal administrativo en programas que ayuden a fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados. Por último es necesario que el departamento de operaciones sea más competitivo salarialmente para poder retener a su personal la mayor cantidad de tiempo posible.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la desvinculación laboral es un factor que preocupa a las organizaciones y más aún, aquellas empresas que tienen una tasa de rotación muy alta. Existen diversos factores que favorecen a la desvinculación de los trabajadores, los cuales varían desde los beneficios no monetarios, que se manejan internamente, hasta los beneficios monetarios. Lo preocupante de esta situación para las empresas se debe a que hay una gran pérdida de capital humano como también, las altas tasa de rotación de personal que se mantiene. Siendo así que la empresa sufra gastos innecesarios para incorporar nuevo personal a la organización tales como: reclutamiento y selección, capacitación, inducción, etc.

En la actualidad, los centros de llamadas son considerados grandes fuentes de ingresos tanto para la economía del país, como también para un grupo significativo de guatemaltecos como extranjeros que viven en Guatemala, siendo su principal enfoque la contratación de personal joven.

Debido al auge que este tipo de corporaciones está teniendo a nivel nacional, cada vez más guatemaltecos se unen al gremio de trabajadores de los centros de llamadas teniendo a la vez un incremento significativo en la rotación de personal que estas organizaciones manejan, el cual genera problemas de tipo operacional, ya que con el tiempo se ha hecho más difícil el poder captar la atención de las personas en los distintos centros de llamadas, pues la competencia es bastante grande y la mano de obra es cada vez más escasa para este tipo de negocios.

Es importante resaltar que para los centros de llamadas su personal operativo representa un valor muy importante debido a que es su principal recurso para poder llegar a lograr sus objetivos organizacionales, razón por la cual los profesionales que trabajan en el área de recursos humanos de este tipo de negocios, se enfrentan con un reto mucho mayor el día de hoy, ya que es necesario poder captar y sobre todo retener

el capital humano que ya se encuentra dentro de la organización para poder hacer que este tipo de negocios siga siendo rentable.

Las causas de desvinculación laboral en los centros de llamadas, se pueden dar por diferentes motivos, por lo tanto esta investigación tiene como objetivo conocer la opinión por parte de un grupo de profesionales de recursos humanos que laboran en centros de llamadas de la Ciudad de Guatemala, respecto a las causas más significativas de desvinculación laboral de agentes de servicio.

## **1.1 Antecedentes**

En Guatemala se han realizado diferentes estudios enfocados en los centros de llamadas y la rotación de personal que existe dentro de este tipo de empresas, entre ellos se encuentran los siguientes:

Para iniciar, Vargas (2010) realizó una investigación de tipo experimental la cual tenía como objetivo principal establecer la efectividad de un programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un centro de llamadas de una institución financiera. Para la cual se utilizó el total de la población que constaba de 371 agentes de servicio de diferentes departamentos, comprendidos entre las edades de 17 a 21 años. Se inició midiendo el número de personas que abandonan sus labores mensualmente como también se aplicó una encuesta la cual iba dirigida a jefes y supervisores del departamento. Después de dos meses de la aplicación del programa, se compararon los resultados y se concluyó que no existe una diferencia estadísticamente significativa en el nivel de rotación de personal. Dentro de las principales causas de rotación de personal se encuentran la búsqueda de mejores oportunidades, la motivación, ambiente laboral y el crecimiento laboral. Se recomendó aplicar el programa de motivación de incentivos no monetarios constantemente para continuar trabajando en la disminución de nivel de rotación como la implantación de un programa de promociones y ascensos de puestos

De igual forma, López (2011) elaboró una tesis tipo ex post factum en un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala cuyo objetivo principal fue el determinar el nivel de estrés y su influencia en la rotación de personal. Para la cual se contó con la ayuda de sujetos de ambos sexos comprendidos entre las edades de 17 a 65 años. Para comprobar las variables se utilizó una escala de Likert y el test psicométrico “Escala de Apreciación del Estrés”. Como resultado se pudo comprobar que el nivel de estrés de los agentes de servicio al cliente es de un nivel medio a bajo lo cual se acerca a la media establecida por la misma prueba. Por otra parte los factores que generan más estrés en los empleados son: un trabajo monótono, los clientes malhumorados, la inestabilidad en los procesos administrativos, la desorganización, la poca consideración en cuanto a la salud del trabajador y la falta de soporte laboral. También se pudo comprobar que la rotación de personal no es debido a una causa en específico sino por varios factores entre los que destacan: mejor oportunidad de trabajo y salarios, superación personal y profesional, estrés, falta de incentivos e inestabilidad en procesos administrativos. Se recomendó que se le brinde a los empleados un trabajo donde la presión sobre el trabajador corresponda a sus capacidades y recursos, como también que el departamento de recursos humanos promueva cambios eficaces y estables que incluyan: un mejor trato, atención a los empleados, bonos extras, estabilidad en la forma de pago y horarios para que los empleados se sientan en armonía con la empresa.

Por otra parte, Salazar (2011) realizó una investigación de tipo cualitativa la cual tenía como objetivo el establecer la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas, acerca de las causas que provocan la desvinculación laboral de quienes han sido sus compañeros. Para la cual utilizó una entrevista individual semi-estructurada para evaluar las siguientes categorías: estabilidad laboral, formación, análisis y valuación de puestos, comunicación, liderazgo, jornada de trabajo, ergonomía, compensación, beneficios, planes de carrera, motivación, control de desvinculación. El instrumento fue aplicado a 12 agentes telefónicos que pertenecían a diferentes áreas de servicio, los cuales llevaban más de un año laborando para la empresa. Los resultados obtenidos indican que las principales percepciones por las

cuales las personas se retiran de la empresa son la falta de oportunidad de crecimiento profesional, mejora salarial, falta de motivación, presión en el puesto de trabajo y mejorar las expectativas laborales. A su vez una de las principales causas de renuncia en los centros de llamadas es la monotonía, ya que las tareas diarias son procedimientos ya establecidos que después de un tiempo se categorizan como monótonos y aburridos. Se recomendó que los agentes puedan rotarse anualmente en las diferentes áreas para atender diferentes situaciones y así eliminar la monotonía, como también el implementar una entrevista de salida para establecer las principales causas de desvinculación de personal.

Asimismo, Soto (2012) elaboró una investigación de carácter descriptiva correlacional la cual tenía como objetivo establecer si existe una relación entre autoestima y mobbing (acoso laboral) en empleados de una empresa de centro de llamadas. Para la cual utilizó una muestra de 40 sujetos, comprendidos entre las edades de 19 a 28 años. Utilizó como instrumento el inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo del Dr. Manuel Pando Moreno, el cual cuenta con 22 reactivos los cuales se responden en forma similar a una escala de Likert, a su vez utilizó la escala de autoestima de Rosenberg 1965 para conocer la autoestima de los sujetos. Se pudo concluir que dentro de la empresa de un centro de llamadas, se evidencia la presencia de un alto nivel de acoso laboral sin embargo la intensidad del mismo se encuentra en un nivel bajo. Por otra parte se concluyó que el tipo de acoso psicológico que se presenta es de tipo descendente. A lo cual se recomendó establecer programas y normas de prevención del acoso laboral y mecanismos preventivos del mismo, como el crear una cultura contra el acoso psicológico laboral a través de las redes de comunicación interna para fomentar el compañerismo e identificación de los trabajadores.

Por último, Herrera (2012) realizó una investigación descriptiva la cual tuvo como objetivo determinar qué factores motivacionales hacen que los trabajadores de un turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un centro de llamadas. Para la cual utilizó una muestra de 100 operadores de un centro de llamadas comprendidos entre las edades de 18 a 55 años. Para esta investigación se utilizó un

cuestionario el cual tenía como objetivo medir 7 factores los cuales fueron: prestaciones monetarias y no monetarias, flexibilidad de horarios, responsabilidad familiar, mercado laboral, oportunidad de crecimiento, estabilidad económica y ambiente laboral. Se concluyó que los factores más importantes para permanecer por más de un año en un call center son: la estabilidad económica que brinda el trabajo, la responsabilidad familiar y la flexibilidad de los horarios que tiene este tipo de negocios. Se le recomendó a la empresa tomar en cuenta estos tres factores, que se identifican como los más importantes, para seguir creando programas motivacionales que ayuden disminuir la rotación de personal que se da en este tipo de empresas.

Por otra parte han habido investigaciones internacionales que han estudiado la rotación de personal tanto dentro de los centros de llamadas como otros tipos de negocios por ejemplo se encuentra el caso de Flores, Abreu y Badii (2008) quienes realizaron una investigación en México de tipo cualitativo, la cual tenía como objetivo principal el determinar los factores que originaban la rotación de personal en las empresas mexicanas, para la cual se utilizaron 20 ejecutivos que contaran con el siguiente perfil: gerentes de comunicación, gerentes comercial, gerentes de cuenta y ejecutivos de cuenta. Para ello se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems. Se concluyó que la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación aumentan la rotación y son por lo tanto las principales causas. Por otra parte se pudo llegar a la conclusión que las bajas biológicas no tienen efecto y no impactarán en la rotación de personal

Asimismo, Mateu y Oviedo (2008) realizaron en México una investigación de tipo descriptiva la cual tenía como objetivo detectar algunos de los factores que pueden influir en la rotación de personal según la percepción de los ejecutivos de ventas de la empresa armadora del sector automotriz ubicada en la ciudad de Puebla. Se tomó una muestra de 93 sujetos de ambos sexos que se encontraban laborando en la red de distribuidores de la empresa a los cuales se les aplicó una encuesta para recolectar la información, posteriormente para el análisis de los datos se utilizó un software llamado SPSS versión 10.0. Se pudo concluir que los empleados tienen mayor tendencia a

abandonar la organización dentro de los primeros meses o el primer año debido a distintos factores, principalmente el monetario. Por otra parte los incentivos no monetarios que los ejecutivos de ventas consideran como determinantes para evitar la desvinculación con la empresa son: el ser escuchado y reconocido por sus gerentes, obtener retroalimentación sobre su desempeño, el recibir comentarios verbales o escritos de haber realizado una tarea exitosa. Se recomendó actividades de recreación para ayudar a la satisfacción laboral como el implementar capacitaciones dirigidas a la naturaleza del puesto de trabajo.

A su vez, Cárdenas, Morales, Mancías, Salcido y Carrasco (2012) presentaron una investigación de tipo cuantitativo no experimental en una empresa transnacional que opera en más de 100 países, la cual tenía como objetivo determinar si los incentivos financieros inducen al trabajador a mejorar la calidad del servicio y si el sistema de incentivos financieros garantizará que el cliente obtenga el servicio deseado; se analizaron cambios ocurridos en la variable independiente incentivos financieros, en relación con la variable dependiente, calidad. La empresa investigada en este estudio fue una empresa transnacional la cual prestaba servicios relacionados con procesamiento de datos, centro de llamadas, escaneo de documentos y opera en más de 100 países. Para la misma se tomó una muestra de 28 empleados que tuvieran el mismo sistema de incentivos en un periodo de un año. En el estudio se aplicaron pruebas de bondad y ajuste e independencia. Los resultados obtenidos demostraron que los incentivos financieros influyeron directamente en el mantenimiento de la calidad del servicio prestado, pero no lograron incrementarla ya que solo un 14% de la muestra mantuvo o incrementó la máxima calidad requerida y el 54% disminuyó sus estándares de calidad en el servicio, sin llegar a la mínima calidad.

Por su lado Xiaoyan y Zhou (2013) realizaron una investigación en China, con el propósito de descubrir nuevas variables para explicar la rotación de personal en los centros de llamadas, el cual principalmente buscaba analizar el impacto de la agresión verbal por parte del cliente hacia el empleado. Para lo cual se utilizaron dos centros de llamadas teniendo una muestra de 1112 empleados a quienes les aplicaron

cuestionarios y entrevistas para recolectar la información de ambos centros de llamadas. Se concluyó que la agresión verbal por parte de los clientes predice significativamente la rotación de personal en los centros de llamadas. Por otro lado se pudo concluir que el agotamiento emocional explica la relación entre la agresión verbal por parte del cliente y los deseos de retirarse de la empresa del empleado.

Por último, Deery, Nath y Walsh (2013) realizaron una investigación la cual tenía como objetivo determinar cómo la discriminación racial afecta en la rotación de personal en los centros de llamadas ubicados en la India. Se tomó una muestra de 211 representantes de servicio al cliente. El estudio utiliza los resultados presentados por Taylor y Bain (2005) en el que se resalta el contraste entre factores únicos del contexto indio y aquellos más genéricos del proceso de trabajo en los centros de llamadas. Se concluyó que distintos factores como: la dificultad para modificar el acento y la discriminación racial están asociados con la rotación de personal en los centros de llamadas, por otra parte factores internos como la monotonía en el trabajo y las escasas oportunidades de crecimiento influyen en la rotación de personal.

De acuerdo con los datos recopilados se pudo llegar a la conclusión que la rotación de personal es un factor trascendental para la industria de los centros de llamadas en general. Factores como la monotonía del trabajo, discriminación y acoso laboral son los más comunes para que una persona decida retirarse de la compañía.

Las investigaciones previamente expuestas muestran diferentes puntos de vista con la finalidad de que este tipo de organizaciones puedan tener estos aspectos en cuenta para poder reducir la tasa de rotación de personal en este tipo de industrias, por lo que a continuación se presenta una serie de elementos conceptuales para fundamentar lo anteriormente descrito.

## 1.2 Marco Teórico

Actualmente en el mundo, debido a una gran crisis económica a nivel mundial, se viven grandes índices de desempleo, con más de 202 millones a nivel global indicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014). En Guatemala, a pesar de ser el país en Latinoamérica con menor tasa de desempleo, aún se tiene una tasa bastante alta del 6.3% en el 2013 reportado por Chicas (2014).

A través de los años diferentes fuentes de empleo han surgido para sufragar este nivel de desempleo que se ha dado en el país. Una de las principales fuentes de empleo actualmente son los centros de llamadas. Según Hurtado (2010) “Los call centers han generado una oferta laboral inexistente hace menos de una década” donde se puedan ganar sueldos que usualmente no se podían, a personas sin ningún tipo de experiencia laboral; muchas veces se puede ganar hasta el triple o cuádruple del salario mínimo actual.

En la actualidad los centros de llamadas brindan más de 16,400 plazas laborales, solo en Guatemala, con las cuales ayuda a bajar los índices de desempleo en país. Según la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport) (2013), se cuenta con más de 20 centros de llamadas que trabajan para cuentas internacionales y 55 centros de llamadas “In-house” (en casa), dentro de los principales servicios que los centros de llamadas ofrecen se encuentran: telemarketing, información, servicio al cliente, cobros, servicio técnico, reservaciones, suscripciones, etc. A su vez, de acuerdo con la Agexport, este tipo de instituciones para Guatemala significan:

- Primeras oportunidades de trabajo y experiencia laboral.
- Salarios competitivos dentro del mercado laboral.
- Variedad de horarios.
- Impacto generacional, fomentando una cultura de trabajo, disciplina y entrega de resultados.
- Oportunidad para los inmigrantes.

- Crecimiento profesional.
- Nuevas fuentes de empleo, disminuyendo la economía informal.
- Capacitación continuas a sus empleados.

### **1.2.1 Centros de llamadas**

Los centros de llamadas nacen como una oportunidad para poder prestar un servicio inmediato a los clientes por medio, de teléfono u otros medios como lo son el chat y los correos electrónicos. Señala Muñiz (2012:pp.1) “al principio eran principalmente informativos y tenían un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto”. Sin embargo, su crecimiento se dio debido a dos factores primordialmente:

- Fuerte competencia.
- Gran demanda por parte de las organizaciones.

A su vez, Muñiz indica que tanto la tecnología como el recurso humano, son los aspectos más importantes en los cuales se debe basar el presente, así como el futuro de la industria de los centros de llamadas, y propone medidas para poder mejorar la atención hacia los clientes como lo son:

- Trabajar para poder convertirse en un centro de servicios.
- Establecer planes de acción para mejorar la atención y asesoría hacia los clientes involucrando tanto a altos mandos como al resto de los trabajadores.
- Medir la calidad del servicio que se presta.
- Capacitar al personal adecuadamente para que pueda conocer todos los productos y diferentes servicios que ofrece la organización.
- Innovar los procesos que involucren a los clientes.
- Contemplar un plan de contingencia para situaciones de emergencia.
- Realizar retroalimentaciones paulatinas.
- Asegurarse de la flexibilidad en la práctica del sistema de atención al cliente.

- Procurar tener un sistema de control y fijación para poder asegurar la eficacia constante de los departamentos.

Actualmente en Guatemala existen más de 20 centros de llamadas operando en la capital, los cuales son compañías que disponen de un cierto grupo de personas que se dedican directamente a tomar, hacer llamadas o incluso, ambas tareas. Con el objetivo principal de poder prestar un servicio de tele mercadeo, ventas, atención al cliente, asistencia, soporte técnico o hasta encuestas.

Sin embargo, se debe de recordar que un centro de llamadas puede ser dirigido ya sea por la misma compañía o puede actuar como terciario en una empresa externa. Una de las principales ventajas que ofrece este tipo de negocios es la centralización de la atención en un solo punto. Y resulta más cómodo y práctico para el usuario recibir la ayuda que necesita casi a cualquier hora del día, facilitando la comunicación entre el público y la empresa.

Por otro lado, Sharp (2003) señala que los centros de llamadas debiesen ser más que solo teléfonos, computadoras y operadores. En el pasado muchas veces los clientes tenían que esperar por largas horas antes de ser atendidos por un operador o repetir información muy personal varias veces para poder llegar hasta donde se quería, ya que a los agentes no se les daban las herramientas adecuadas para poder desempeñar su trabajo. Actualmente, lo que muchas compañías buscan es poder disminuir los tiempos de espera y poder dar las soluciones en el menor tiempo posible, a la vez que se le brindan herramientas a los agentes para que puedan tomar sus propias decisiones y de esa manera hacer que el cliente tenga una mejor experiencia con la compañía.

#### **1.2.1.1 Agentes de servicio**

Según Vásquez (2003:pp.3), el elemento más importante dentro de los centros de llamadas es la fuerza humana. Las personas en este tipo de industrias son conocidas como operadores o agentes telefónicos ya que, según Vásquez, “se encargan no solo

de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar cualquier inquietud de los usuarios”.

Como todo puesto de trabajo, es necesario poder analizar y sustraer las competencias que son necesarias para este empleo, el cual está muy expuesto a la frustración, tolerancia y niveles muy altos de estrés. Goliardos Technology (s/f) afirma que es necesario encontrar todas esas competencias, ya que el mercado de los centros de llamadas se ha convertido en un trabajo muy atractivo para los jóvenes que están iniciando una carrera universitaria o simplemente es su primer trabajo, muchos de ellos cuentan con un nivel de madurez muy bajo lo cual hace que renuncien luego de unos días o tengan un trato poco cordial hacia los clientes. Por lo tanto Goliardos Technology consideran ciertos rasgos esenciales para favorecer el buen desempeño de un agente de servicio al cliente los cuales son:

- Facilidad de comunicación.
- Amabilidad.
- Paciencia.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Confianza hacia el cliente.
- Manejo de la presión.
- Tolerancia.
- Perfil de ventas.
- Vocación de servicio.
- Capacidad para solucionar problemas.

Es de suma importancia recordar estos rasgos a la hora de realizar un proceso de reclutamiento y selección en cualquier centro de llamadas, para que se pueda evitar costos elevados en el futuro, la rápida desvinculación del personal, la continuidad del negocio y sobre todo, mantener a los clientes felices y satisfechos.

Por otro lado, en Latinoamérica se ha dado un crecimiento impresionante en los últimos años de la industria de los centros de llamadas. Rencoret (2005) señala tres causas

importantes por las cuales el crecimiento en esta región se ha dado tan rápidamente: como primer punto, existe un costo menor de la mano de obra, en comparación con Estados Unidos a un agente en América latina se le paga la mitad o menos de la mitad de lo que recibe un agente en Estados Unidos. Por otro lado, se tiene que la capacidad tecnológica que albergan los países es la adecuada para que las empresas puedan llevar sus procesos; otra vez Rencoret (2005:pp.4) indica que “hay países donde existen zonas perfectamente equipadas que hasta ofrecen beneficios impositivos donde las empresas solo tienen que ocuparse de su negocio”. Y por último, la calidad de mano de obra la cual constituye un gran atractivo para compañías que quieren tener sus operaciones, a su vez se cuenta con un gran porcentaje de estudiantes universitarios que suelen buscar trabajos de medio tiempo para poder continuar con sus estudios y a la vez generar ingresos.

Debido al gran impacto que han tenido los centros de llamadas en el ámbito laboral, es de suma importancia que recursos humanos, ahora más que nunca esté involucrado en los diferentes procesos y toma de decisiones de una organización. A través de la administración del recurso humano, señala Dessler (2009), se establecen políticas y procedimientos pertinentes para el buen manejo del personal de las cuales se pueden identificar cinco áreas primordiales a tener en consideración:

- Planeación: en esta etapa se establecen metas y objetivos, se desarrollan los planes y los procedimientos a desarrollar para la administración del talento humano.
- Organización: se reparten las tareas específicas a cada persona para ayudar y apoyar en la creación de departamentos y determinar canales de autoridad.
- Integración: en esta etapa se debe de determinar qué tipo de personal se desea para la organización y establecer parámetros de medición de rendimiento, remuneraciones y formas de pago, guiarlos y hacer que vayan desarrollándose dentro de la organización.

- Dirección: verificar que las personas estén cumpliendo con sus responsabilidades, a su vez motivarlos para que puedan desarrollar una buena labor.
- Control: se debe de establecer normas y medidas correctivas por medio de estándares para así poder llevar un control y poder tomar decisiones.

### **1.2.2 La administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos ha tenido un papel sumamente importante en los últimos años para cualquier tipo de organización ya sea para atraer el mejor talento a la empresa o bien para poder retener y cuidar a su personal. Diversos autores han explicado el papel del departamento de recursos humanos que debe realizarse en toda organización.

Mondy y Noe (2005) afirman que la administración de recursos humanos es la utilización de personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos suelen enfrentarse a diversos retos, los cuales debido a su dificultad, deben de recibir mayor atención por parte del nivel gerencial. A su vez identifica cinco áreas funcionales las cuales se relacionan con la administración de recursos humanos: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con los empleados.

Por otro lado, Chiavenato (2007), señala que actualmente la administración de recursos humanos procura tratar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, de esta forma se rompe la tradición de tratar a las personas como un medio para producir y se le considera como seres humanos, no como máquinas. La tendencia actual es que cada persona dentro de la organización debe de ser un administrador de su trabajo y no solo realizar sus tareas, deben de estar conscientes que son elementos de diagnóstico y solución de problemas para que su trabajo mejore constantemente.

### 1.2.3 Rotación de personal

La rotación de personal es un factor que no se debe de ignorar ya que es de suma importancia para cualquier tipo de organización, conlleva gastos tanto de reclutamiento y selección, capacitación, inducciones, etc.

De acuerdo con Chiavenato (2007:135), la rotación de personal se puede definir como “el intercambio entre el volumen de personas que entran a una organización como las que salen de la misma.” Lo cual sirve para poder definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Por lo general se expresa en índices mensuales o anuales para poder realizar comparaciones, diagnósticos, establecer predicciones y tomar decisiones. Afirma que debe de existir un balance dinámico entre el personal que entra la organización, como el personal que sale de la misma. Si por un lado entra más personal del que sale, la organización tiende a congelar sus procesos, pero si por otro lado, son más las salidas de personal la organización, se queda sin los recursos para poder operar estas transformaciones y por consiguiente no puede producir los resultados deseados. Por lo tanto, es necesario poder llegar a ese balance en el cual ni la organización ni los empleados se vean afectados.

Asimismo la asociación Chartered Institute of Personnel And Development (CIPD) (2013) indica que la rotación de personal hace referencia a los empleados que dejan la compañía en un cierto periodo, ya sea voluntaria o involuntariamente. Indican que este tipo de situaciones se vuelven más alarmantes cuando toma varias semanas para llenar una plaza y más aún cuando la persona que deja la organización se va a trabajar para la competencia.

Por otra parte, en un artículo publicado por Altonivel (2011), se cita a Chavarría, el cual indica que la rotación de personal se puede dar primordialmente debido a dos causas. Primero, por el mal proceso de reclutamiento y selección que se lleva dentro de una organización, haciendo de éste una contratación ineficiente, ya que no se selecciona al personal idóneo para desempeñar un determinado puesto de trabajo y esto provoca, a corto plazo, que se tenga que reemplazar nuevamente. A su vez, afirma que las condiciones laborales también juegan un papel importante debido a que si se lleva un

mal estilo de liderazgo por parte de los directores y jefes de área, problemas con la infraestructura, oportunidades de crecimiento, etc, No se hace de la empresa una opción atractiva para querer quedarse en la misma.

### **1.2.3.1 Ventajas y desventajas de la rotación de personal.**

La rotación de personal conlleva ciertas ventajas y desventajas para una organización, que son importantes de resaltar. Dentro de las ventajas que tiene, Sosa (2013) y Equipos y Talento (s/f) señalan:

- La empresa cuenta con personal más joven, obteniendo salarios menores que una persona con cierta antigüedad en la compañía.
- El personal nuevo puede aportar ideas nuevas e innovadoras.
- Permite reemplazar a personas que cuentan con un record de bajo desempeño.
- Permite que las personas no se adueñen o acostumbren a un puesto de trabajo.
- Permite descubrir nuevos líderes dentro de los equipos de trabajo por medio de la capacitación al nuevo miembro.

Pero este proceso también conlleva desventajas para una organización, según Sosa podrían ser:

- Costos altos en el área de reclutamiento y selección, capacitación, etc.
- Afecta la imagen de la empresa en caso haya una gran tasa de rotación de personal.
- Posibilidad de fraude fuera de la empresa como la divulgación de información confidencial, procesos internos, etc.

A su vez, Chiavenato (2007), indica que la rotación de personal es causada por fenómenos que se dan dentro como fuera de la organización, los cuales llegan a determinar la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral.
- Situación económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado laboral

Dentro de los factores internos se pueden mencionar:

- Políticas salariales de la organización.
- Políticas de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipos de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Por lo tanto la rotación de personal puede tener consecuencias positivas como negativas, ya que se adquiere nuevo talento para la organización y con ello nuevas ideas para apoyar a la operación. Pero a la vez se pueden incurrir en gastos bastantes altos iniciando desde el reclutamiento del nuevo personal como el entrenamiento de la nueva persona.

#### **1.2.4 Tipos de despido**

Alles (2008) señala que a la hora de un despido siempre hay dos puntos de vista, el de la persona que renuncia por cuenta propia, y está el del empleador o jefe. Chiavenato (2007), señala los despidos como un movimiento de salida que se pueden dar de dos tipos:

- Despido por iniciativa del empleado o renuncia: cuando el trabajador presenta su carta de retiro a la compañía, ya sea por motivos personales o para trabajar en otra organización.
- Despidos por iniciativa de la organización: cuando la organización le da de baja algún empleado ya sea por reorganización, recorte de personal, incapacidad, disciplina, etc.

### 1.2.5 Índice de rotación de personal

Chiavenato (2007) propone que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal con relación al personal disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales.

Cuando se trata de medir un índice de rotación de personal para efecto de la planeación de recursos humanos, German (2012) utiliza la siguiente ecuación:

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

PE

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado.

S = Separación 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.

Por otro lado, cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las entradas, solamente las

salidas, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados Chiavenato indica que se puede hacer mediante la siguiente ecuación:

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

Donde:

S = separación 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.

Por lo tanto, cierto porcentaje de rotación de personal es saludable para la organización, ya que a través de ello los empleados van a poder satisfacer necesidades de crecimiento que satisfagan sus planes de carrera y la empresa adquiere nuevo talento para la organización. Sin embargo, cuando los índices de rotación de personal se vuelven excesivos, la empresa debe de hacer algo para reducirla. Mondy y Noe (2005) afirman que la mayoría de las veces el personal calificado para realizar una tarea es el que más fácil se va, debido a que pueden encontrar otro trabajo con mayor facilidad, dejando a la empresa con el personal menos calificado cubriendo los puestos de trabajo; en este punto se debe de encontrar una solución para revertir la tendencia.

### **1.2.6 Costo de la rotación de personal**

La rotación de personal conlleva altos costos para una organización. En un artículo publicado por Mendoza (2003:pp.1), se señala que “tiene un impacto sumamente significativo en la rentabilidad de la organización al no garantizar una calidad uniforme del producto y no poder entregar el servicio o producto a tiempo.”

Por otra parte, Chiavenato (2007) indica que uno de los principales problemas con los cuales se encuentra el departamento de recursos humanos en una economía competitiva, es el determinar hasta qué punto vale la pena perder el recurso humano o el perder una política salarial. En dado caso, se trata de evaluar la opción menos costosa para la organización. El saber hasta qué punto una organización puede soportar la rotación de personas sin incurrir en mayores pérdidas, es un problema que cada organización debe de evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses.

Asimismo, el autor menciona que la rotación de personal incluye costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se indican a continuación:

- Costos primarios: costos directamente relacionados con el retiro de cada empleado y la sustitución de otro:
  - Costos de reclutamiento y selección.
  - Costos de registro y documentación.
  - Costos de ingreso.
  - Costos de separación.
  
- Costos secundarios: comprende principalmente aspectos cualitativos, relacionados con el retiro y la sustitución del empleado. Hace referencia las consecuencias indirectas e inmediatas que con lleva la desvinculación de una persona:
  - Repercusiones en la producción.
  - Repercusiones en la actitud del resto del personal.
  - Costo laboral extraordinario, que incluye las otras extras de producción.
  - Costos extras de operación.

- Costos terciarios: son costos que únicamente son estimables ya que están relacionados con los efectos secundarios mediatos de la desvinculación de una persona:
  - Costos adicionales de inversión.
  - Pérdidas para la organización.

Por lo tanto, la rotación de personal debido a los incalculables aspectos negativos que conlleva y más aún, cuando se le fuerza para obtener ventajas a corto plazo, tiene un sinfín de repercusiones tanto a mediano como a largo plazo para la compañía, causando así grandes daños para la organización, al mercado y a la economía.

### **1.2.7 Entrevista de salida**

Alles (2008) señala que una buena entrevista de salida conlleva múltiples ventajas y es una política que debiese ser establecida para todas las personas que abandonan la organización por uno u otro motivo.

A través de la misma, se puede medir y controlar los resultados de las políticas de recursos humanos. Chiavenato (2007) señala que para la elaboración de una entrevista de salida se debe de abarcar los siguientes aspectos:

- Razón del retiro (ya sea por decisión propia o una baja dada por la empresa).
- Opinión del ex empleado respecto a la empresa.
- Opinión acerca del cargo que ocupaba en la organización.
- Opinión sobre su jefe directo.
- Opinión acerca de su horario laboral.
- Opinión sobre las instalaciones donde realizaba su trabajo.
- Opinión sobre los beneficios dados por la compañía.
- Opinión sobre el sueldo devengado.
- Opinión sobre las relaciones interpersonales en su departamento.

- Opinión sobre las oportunidades de crecimiento y plan de carrera.
- Opinión respecto a otras ofertas laborales que se encuentran en el mercado.

Mondy y Noe (2005) afirman que a través de este tipo de entrevista se pueden encontrar las verdaderas causas por las cuales el personal decide desvincularse de la organización. Dentro de las principales razones que se reportan, se puede encontrar el aumento salarial, sin embargo, solamente se puede establecer nuevas estrategias de retención conociendo las razones reales de la renuncia. A su vez el autor propone que es recomendable que una persona del departamento de recursos humanos se encuentre presente a la hora de realizar la entrevista, ya que muchos ex empleados no revelan sus verdaderos problemas a antiguos empleadores.

Por otra parte, Dessler (2009), señala que muchas veces los trabajadores que son despedidos, a pesar de ya haber recibido varias advertencias previamente, pueden actuar de una forma violenta debido al impacto que conlleva ser despedido, a lo cual sugiere el siguiente lineamiento para una entrevista de despido:

- Se deberá de planear la entrevista previamente, se le debe de dar a conocer al empleado la hora. A la vez se recomienda hacer la entrevista en un lugar neutral, tener lista toda la papelería que el empleado debe de firmar, se debe de estipular un tiempo prudencial para la misma.
- Ser directo con el empleado, no redundar en hechos que ya se hayan hablado anteriormente en las sesiones de retroalimentación.
- Se debe de describir la situación con brevedad haciendo énfasis en la situación como tal, no en lo que el empleado haya hecho mal.
- Se deberá de escuchar las opiniones y observaciones de la persona, tratando que la persona se relaje expresando la frustración que siente, en caso sea necesario.
- Revisar todos los elementos que se le deben de entregar con el empleado, asegurarse que todo esté en orden.

- Por último, se debe de indicar a la persona los pasos a seguir después de la entrevista; dependiendo de la gravedad del caso, se sugiere que alguien acompañe a la persona hasta que abandone las instalaciones para evitar algún tipo de conflicto.

Por lo tanto Mondy y Noe (2005) proponen el siguiente esquema para una entrevista de salida:

- Establecer un entendimiento mutuo con el ex empleado.
- Poner en claro el objetivo de la entrevista.
- Explorar actitudes con respecto a su empleo anterior.
- Principales razones por las cuales deja su trabajo.
- Comparación general de su antiguo empleo con el nuevo.
- Cambios sugeridos que recomienda el ex empleado.
- Cierre de la entrevista.

Otra vez, Mondy y Noe (2005:469) exponen que en las entrevistas de salida “con frecuencia, se identifican patrones que descubren puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la empresa. El conocimiento del problema permite tomar medidas correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar objetivos de planificación estratégica e identificar áreas en donde se requieren cambios.”

Por lo tanto, una entrevista de salida es esencial para que la empresa pueda ser retroalimentada sobre los diferentes procesos que maneja y también es una buena oportunidad para poder retener al personal que ha realizado un buen trabajo dentro de la organización.

### 1.2.8 Retención de personal

El retener el talento dentro de la organización debe de ser algo primordial para cualquier compañía. La asociación Chartered Institute of Personnel And Development (CIPD) (2003) indica que la retención de personal se relaciona con el grado con el que un empleador intenta detener a sus empleados que son más productivos para la organización en un tiempo de un año o más.

El retener al personal más calificado dentro de la organización es cada vez una tarea más compleja para el departamento de recursos humanos, a lo cual Dobronich (2012) propone diez claves para poder retener y motivar al personal:

- **Crear una marca:** construir una marca que recalque una buena reputación de la compañía como empleador, es importante mantener y crear una cultura organizacional que resalte y se diferencie del resto de organizaciones manteniendo una coherencia entre la imagen interna como externa.
- **Crear un clima laboral estimulante:** el propiciar un ambiente de trabajo favorable para los empleados que sea decisivo en la toma de decisión de irse o no de la organización, ya que para los empleados es importante estar en un ambiente donde se les permita tener buenas relaciones interpersonales y puedan alcanzar sus objetivos profesionales.
- **Desarrollo de carrera:** es importante establecer planes de carrera para los empleados, para que sepan hacia donde pueden crecer de acuerdo con sus objetivos profesionales. Una de las principales causas de desvinculación laboral es el no tener claro un camino hacia donde creer en la organización.
- **Incentivar de manera personalizada:** es necesario establecer aspectos motivadores que vayan de acuerdo con las necesidades del empleado. Es

necesario reconocer los logros alcanzados de cada empleado ya sea con una remuneración monetaria, cuando proceda, o verbalmente.

- Lograr retos: es necesario que los colaboradores de una organización se sientan parte de los logros alcanzados organizacionalmente, como también estimular los logros alcanzados individualmente en los puestos de trabajo.
- Optimizar las vías de comunicación: escuchar las ideas de los colaboradores le hace crecer cierto sentido de pertenencia hacia la compañía, ya que están claros que sus ideas serán escuchadas y tomadas, sienten que colaboran de forma activa a alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.
- Facilitar el aprendizaje: la capacitación constante es esencial para que los empleados sientan que van progresando y evolucionando profesionalmente. Se debe de tener en cuenta que los empleados que planean hacer una carrera en la compañía buscan superarse.
- Crear una cultura de confianza: esto permite poder intervenir con mayor facilidad en las relaciones conflictivas dentro del ámbito laboral y así poder tener una resolución de conflictos más rápida y eficaz. A su vez, se puede lograr mayor productividad dentro de los empleados.
- Fomentar sociabilidad: impulsar el trabajo en equipo como una herramienta primordial y fomentar las buenas relaciones interpersonales, no solo en un departamento en específico, sino también entre los departamentos en sí. Esto ayudará a que se dé un mayor desempeño y disminuya el estrés al cual los empleados se encuentran sometidos habitualmente.
- Balance entre vida familiar y laboral: otorgar a los empleados una mayor flexibilidad en los horarios para que de esta manera se pueda tener un balance entre la vida personal y el trabajo. Muchos profesionales sugieren los

programas llamados “home office” como una alternativa, para que los empleados puedan trabajar desde sus hogares, permitiéndoles tener un mejor equilibrio en ambos aspectos.

Por otro lado, Harvard Business School (2000) señala que el establecimiento de una cultura de convencimiento en la cual inste a los empleados a ser fieles a la empresa, es uno de los principales objetivos a alcanzar para tener mejores resultados a largo plazo. Es necesario fomentar un ambiente de trabajo donde haya confianza, flexibilidad, crecimiento y desarrollo. Y más aún, que las personas se puedan dar cuenta de ello y lo puedan vivir. La parte más compleja es adaptar este tipo de programas a la mayoría de los empleados dentro de la organización, es necesario hacer una distinción básica entre hombres y mujeres así como rangos de edad. Por lo tanto, es necesario hacer a todos los empleados partícipes del éxito de la organización, no solo concentrándose en los que se puedan identificar como más talentosos, sino también en el resto, para que sus ideas puedan ser escuchadas y así fomentando una cultura de lealtad hacia la organización.

### **1.2.9 Aspectos legales**

En Guatemala hay artículos dictados por el Código de Trabajo (2012) que regulan y rigen la relación entre el patrono y el trabajador para ponerlos en un plano de igualdad y equidad contemplado desde el ámbito laboral. Dentro de los principales artículos que se encuentran relacionados con los despidos resaltan: Artículo 76 el cual contempla la “terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a esta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causas imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposición de la ley en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.”

A su vez, el artículo 77 dicta las causas justas por las cuales un patrono puede dar por terminada una relación laboral sin tomar responsabilidad de su parte. En el inciso a) indica que cuando un trabajador “se conduzca durante sus labores en forma abierta

inmoral o acuda a la injuria, la calumnia o las vías de hecho contra su patrono”, puede ser una causa suficiente para que se dé por terminada una relación laboral. Cuando la persona cometa un delito contra la propiedad, sea o no por descuido, como la indica el inciso d), también se puede dar por terminada la relación de trabajo. Por otra parte el inciso g) estipula las acciones del trabajador cuando se niegue a adoptar medidas preventivas o a seguir procedimientos indicados para poder evitar accidentes. A su vez, el inciso j) indica que “cuando el trabajador sufra de pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional” se le puede dar por terminada la relación de trabajo sin ninguna obligación por parte del patrono.

Por otra parte, en el artículo 82 se habla acerca de la indemnización que se le debe de pagar a un empleado, el cual indica que si la persona es despedida por cualquier causa, se le deberá de pagar un mes de salario por año de servicio prestado. Si en dado caso la persona no llegara a tener un año en la compañía se calculará proporcionalmente al tiempo que la persona estuvo laborando. Es importante destacar que en el inciso b) se indica que debe tomarse un promedio de los últimos seis salarios devengados; si en dado caso la persona no llegara a tener los seis salarios devengados se tendrá que hacer un promedio de los salarios que se le fueron dados. A su vez, señala en el inciso e) que, si una persona es despedida por invalidez o vejez, el patrono no está obligado a pagar dicha indemnización, siempre y cuando la persona ya cuente con una pensión otorgada por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) al momento que se le sea dado de baja; si en dado caso no fuera otorgada la pensión, el patrono se ve obligado pagar la indemnización como lo contempla este artículo por el tiempo de servicio prestado.

Nuevamente el Código de trabajo de la República de Guatemala también contempla las renuncias dentro de sus artículos. Tal es el caso del 83, en el cual se expone que el trabajador que quiere dar por terminada su relación laboral, ya sea por motivos personales o con alguna razón justificada, deberá dar previo aviso al patrono y regirse por las reglas de los incisos A, B, C y D. En los cuales dictamina lo siguiente:

- a) “Antes de ajustar seis meses de servicio continuos, con una semana de anticipación por lo menos”
- b) “Después de seis meses de servicio continua pero menos de un año, con diez días de anticipación por lo menos”
- c) “ Después de un año de servicios continuos pero menos de cinco año, con dos semanas de anticipación por lo menos”
- d) “Después de cinco años de servicio continuo, con un mes de anticipación por lo menos”

Dicho lo anterior, el empleado deberá de respetar el tiempo de anticipación con el cual debe de presentar su carta de renuncia, tomando en cuenta el tiempo que tiene de laborar para la compañía.

A su vez, el artículo 12 rige todos los derechos que se catalogan como irrenunciables, ya sean dadas por despido o renuncia por parte del trabajador. Tales prestaciones se catalogan como “Nulo Ipso Jure”, lo cual incluso al estar escrito en un contrato de trabajo, no cobra validez. Tales prestaciones son:

- Pago de vacaciones.
- Pago de Aguinaldo.
- Bonificación anual.
- Sueldos que no hayan sido pagado con anterioridad.

Por lo tanto, el Código de trabajo de la República de Guatemala ayuda a que haya un balance entre ambas partes, tanto para la empresa como para el trabajador. Regulando diferentes aspectos como la terminación de contratos, la paga a algún empleado que sea despedido, prestaciones irrenunciables, entre otros.

En conclusión, dentro de cualquier tipo de organización el talento humano siempre va a ser el principal recurso con el que cuenta la organización. La administración moderna de los recursos humanos ha mostrado que el buen manejo del talento como la aplicación de técnicas de retención es algo que hoy por hoy no se puede dejar de hacer

en las diferentes organizaciones. A su vez, los centros de llamadas han tenido un crecimiento sumamente grande en los últimos años, generando muchas fuentes de empleo, principalmente para el sector juvenil dentro de la población. No se puede dejar de mencionar que las altas tasas de rotación de personal como la desvinculación laboral son un hecho en este tipo de negocios haciendo así un desafío bastante alto para los profesionales de recursos humanos que laboran dentro los diferentes centros de llamadas. Debido a lo anteriormente expuesto, la importancia de este trabajo radica en las diferentes causas por las cuales un agente de servicio puede llegar a tomar la decisión de retirarse de la organización

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años, la industria del call center ha cobrado un auge significativo y ha servido como fuente de empleo a una gran cantidad de personas tanto monolingües como bilingües, que pertenecen a distintos círculos de la sociedad guatemalteca. Es un medio por el cual se adquieren ingresos que posiblemente, en otros tipos de empleos sin experiencia laboral no les darían.

Así bien en este tipo de negocios, los colaboradores forman parte del recurso más valioso con los que cuenta la compañía ya que estos aportan al desarrollo y al sustento de la misma; no se distingue entre edad, género o preferencia sexual, todos ayudan al buen desempeño de la organización. Sin embargo, se conoce que este tipo de negocio tiene una de las tasas más altas de rotación de personal, debido a la gran competencia que se encuentra afuera para captar el talento, faltas de oportunidades de crecimiento, entre otras.

Por otra parte, que una persona abandone la organización es un problema el cual muchas veces no se le da la importancia adecuada y tiene como consecuencia costos en el área de reclutamiento y selección, contratación, capacitación, etc. Es por esto mismo que el departamento de recursos humanos busca atender las necesidades de su personal para poder retenerlo en su compañía el mayor tiempo posible.

Por lo tanto esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la opinión por parte de un grupo de profesionales de recursos humanos que labora en centros de llamadas de la Ciudad de Guatemala, respecto a las causas más significativas de desvinculación laboral de agentes de servicio?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Conocer la opinión por parte de un grupo de profesionales de recursos humanos que labora en centros de llamadas de la Ciudad de Guatemala, respecto a las causas más significativas de desvinculación laboral de agentes de servicio.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer la opinión de un grupo de profesionales de recursos humanos respecto a los principales factores externos que provocan la desvinculación laboral en un centro de llamadas.
- Establecer la opinión de un grupo de profesionales de recursos humanos respecto a los principales factores internos de la compañía que provocan la rotación de personal de un centro de llamadas.
- Determinar la opinión de un grupo de profesionales de recursos humanos acerca de los métodos de retención más utilizados.
- Identificar la opinión de un grupo de profesionales de recursos humanos acerca de los principales motivadores de desvinculación reportados más comunes.

## **2.2 Unidad de análisis**

- Desvinculación laboral

## **2.3 Definición de la unidad de análisis**

### **2.3.1 Definición Conceptual:**

Desvinculación laboral: Según Chiavenato (2007:135) “es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresa en la organización, y el de las que sale de ella.”

### **2.3.2 Definición operacional:**

En la presente investigación, se considera la desvinculación laboral como el fin de la relación laboral entre el empleador y el empleado. Para lo cual se utilizaron entrevistas semi-estructuradas para conocer las principales causas, considerando los siguientes indicadores:

- Factores internos de la compañía.
- Factores externos.
- Métodos de retención.
- Principales motivadores de desvinculación

A su vez surgieron algunos indicadores emergentes tales como:

- Plan de carrera.
- Competencia.
- Falta de compromiso.
- Liderazgo del personal administrativo.

## **2.4 Alcances y límites**

La presente investigación abarca la opinión sobre la desvinculación laboral que existe en este tipo de negocios, por parte de un grupo de profesionales de recursos humanos

que cuentan con títulos universitarios, ocupando diferentes puestos a niveles jerárquicos en los centros de llamadas, contando con un año de experiencia en el área.

Este estudio se realizó para la industria del call center en general por lo que no se puede generalizar para una empresa en específico que sea de otro giro de negocio, además es aplicable a los centros de llamadas que tengan operaciones en la ciudad de Guatemala.

## **2.5 Aporte**

La realización de la presente investigación tiene como aporte brindar información relevante acerca de las percepciones de un grupo de profesionales de recursos humanos sobre las principales causas por las cuales un agente de servicio decide renunciar de un centros de llamadas, esto será de gran ayuda para que los centros de llamadas puedan mejorar sus propuestas de trabajo y puedan retener por más tiempo a su personal.

Asimismo, las personas que se encuentren trabajando en el Departamento de Recursos Humanos de un centro de llamadas, tendrán una mejor perspectiva de lo que las personas están buscando en este mercado tan grande. A su vez podrán trabajar en un ambiente en que las empresas puedan ofrecer mejores beneficios y tener programas motivacionales que ayuden a afianzar la lealtad de sus empleados. Como también los trabajadores de un centro de llamadas podrán tener una perspectiva más amplia sobre las diferentes acciones y tareas que realiza el Departamento de Recursos humanos en los diferentes centros de llamadas.

Por último los estudiantes tendrán un medio más de consulta como apoyo para futuras referencias en posibles investigaciones.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para la presente investigación, se contó con la participación de 7 sujetos escogidos aleatoriamente dentro de los diferentes centros de llamadas de la ciudad de Guatemala, lo cuales llevan más de 5 años en el mercado y cuentan con una serie de diferentes beneficios y métodos de retención para sus diferentes empleados. Los sujetos cumplían con las siguientes características: profesionales graduados de alguna universidad y estén trabajando actualmente como Coordinadores de Recursos Humanos de un centro de llamadas por más de un año.

La muestra que se utilizó fue considerada una muestra homogénea, la cual Hernández, Fernández y Baptista (2010) la consideran como una muestra en la cual los participantes poseen características o rasgos similares, con el propósito de resaltar situaciones específicas en un grupo determinado.

<b>Sujeto 1</b>	
<b>Código</b>	S1
<b>Género</b>	Femenino
<b>Puesto</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Escolaridad</b>	MBA con énfasis en finanzas
<b>Tiempo de laborar en la organización</b>	2 años

<b>Sujeto 2</b>	
<b>Código</b>	S2
<b>Género</b>	Femenino
<b>Puesto</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Psicología Industrial y Clínica
<b>Tiempo de laborar en la organización</b>	3 años

<b>Sujeto 3</b>	
<b>Código</b>	S3
<b>Género</b>	Masculino
<b>Puesto</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Sociología
<b>Tiempo de laborar en la organización</b>	5 años

<b>Sujeto 4</b>	
<b>Código</b>	S4
<b>Género</b>	Femenino
<b>Puesto</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Psicología Clínica
<b>Tiempo de laborar en la organización</b>	2 años

<b>Sujeto 5</b>	
<b>Código</b>	S5
<b>Género</b>	Femenino
<b>Puesto</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Escolaridad</b>	Maestría en comunicación
<b>Tiempo de laborar en la organización</b>	4 años

<b>Sujeto 6</b>	
<b>Código</b>	S6
<b>Género</b>	Masculino
<b>Puesto</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Psicología Organizacional
<b>Tiempo de laborar en la organización</b>	6 años

<b>Sujeto 7</b>	
<b>Código</b>	S7
<b>Género</b>	Femenino
<b>Puesto</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Escolaridad</b>	Maestría en Negocios
<b>Tiempo de laborar en la organización</b>	4 años

### **3.2 Instrumento**

El instrumento que se utilizó para obtener información en la siguiente investigación fue una entrevista individual semi-estructurada, la cual fue seleccionada ya que tiene la capacidad de ser flexible en el proceso de entrevista y poder agregar preguntas cuando sea necesario. El objetivo primordial de la entrevista es el poder obtener la información relacionada con las principales causas de desvinculación laboral por parte de los agentes que trabajan en un centro de llamadas en la ciudad de Guatemala. Dicha entrevista está formada por preguntas abiertas utilizadas para poder fomentar el diálogo con los participantes donde se explorarán diferentes categorías tales como:

- Factores externos.
- Factores internos de la compañía.
- Métodos de retención de personal.
- Principales motivadores de desvinculación laboral.

Adicional, no se habían contemplado otros indicadores que surgieron como emergentes, los cuales son:

- Plan de carrera.
- Competencia.
- Falta de compromiso.
- Liderazgo del personal administrativo.

### **3.3 Procedimiento**

- Se planteó el problema y se definió el objetivo general y los específicos.
- Se presentó la propuesta de investigación a las autoridades encargadas del Departamento de Psicología para su aprobación.
- Se recurrieron a diferentes fuentes, tanto nacionales como extranjeras. Para poder elaborar los antecedentes que preceden a la investigación.
- Se realizó la elaboración del marco teórico apoyado en diferentes libros de texto como fuentes electrónicas para su realización.
- Se definieron las características necesarias para los sujetos de estudio.
- Se desarrolló la elaboración del método basado en un tipo de investigación cualitativa, así como la redactó el instrumento de la investigación con base en los objetivos de estudio.
- Se entrega el anteproyecto a las autoridades del Departamento de Psicología para su aprobación.
- Se solicitó autorización a las diferentes empresas para poder aplicar el instrumento.
- Se agendaron las citas con los sujetos para iniciar a recaudar los datos.
- Se realizaron las matrices correspondientes para cada sujeto de estudio.
- Se analizó la información con base en la información vaciada en las matrices.
- Se desarrolló la discusión de resultados
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.
- Integración del informe final de investigación.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.**

Para esta investigación se eligió el tipo de investigación cualitativa etnográfica, que de acuerdo a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), se basa en la recolecta de información de datos sin que tengan alguna relación estadística o numérica, para que, por medio de ella se pueda descubrir o determinar preguntas de investigación

dentro del desarrollo de la misma, que puedan ser parte del proceso de interpretación y análisis.

El diseño que se utilizó fue un diseño fenomenológico, el cual se concentra en las experiencias individuales de las personas con el fin de reconocer las percepciones de la mismas (Biklen 2003, citado en Hernández, Fernández y Baptista) (2010).

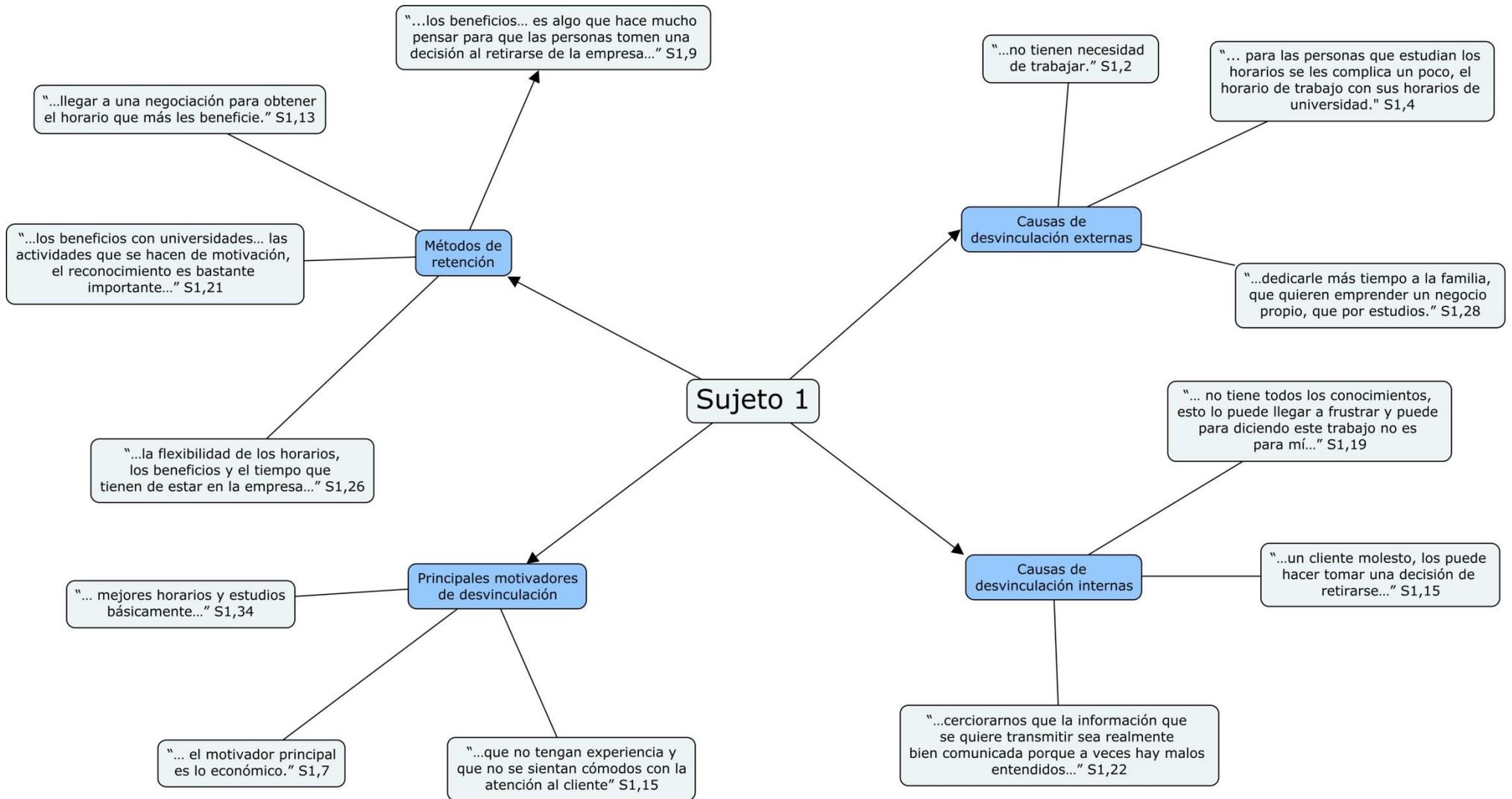
Dado que la información que se obtuvo por parte de las entrevistas no es numérica, la interpretación y el análisis de los datos se hicieron con base en los indicadores que lo conforman de una manera estandarizada, utilizando matrices y diagramas para presentar los resultados.

#### IV. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas que se realizaron a coordinadores del área de recursos humanos de diferentes centros de llamadas de la Ciudad de Guatemala.

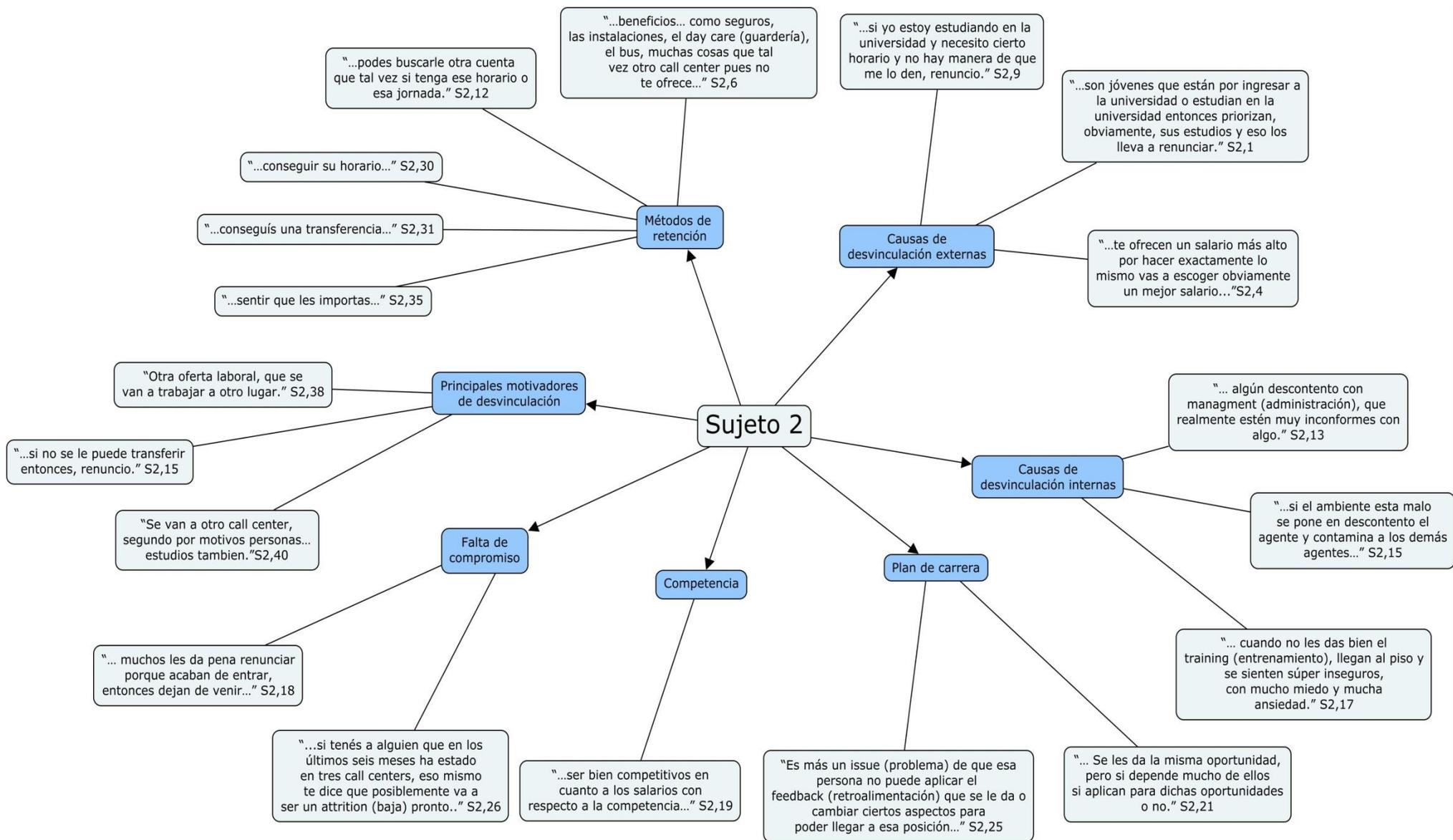
Código	S1
Género	Femenino
Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Escolaridad	MBA con énfasis en finanzas
Tiempo de laborar en la organización	2 años
Indicador	Resultado
Causas de desvinculación externas	<p>“...falta de compromiso y el no tener una meta establecida...” S1,1</p> <p>“...no tienen necesidad de trabajar.” S1,2</p> <p>“... para las personas que estudian los horarios se les complica un poco, el horario de trabajo con sus horarios de universidad.” S1,4</p> <p>“... la competencia... ofrece mejores salarios o mejores beneficios”S1,5</p> <p>“...dedicarle más tiempo a la familia, que quieren emprender un negocio propio, que por estudios.” S1,28</p> <p>“Mejores salarios...” S1,36</p> <p>“...personas que no están acostumbradas a tomar llamadas, que nunca han recibido llamadas...” S1,14</p>
Causas de desvinculación internas	<p>“...jóvenes que no tienen muchas responsabilidades, que son fáciles , son bien vulnerables para poderse retirarse de la empresa debido a los horarios” S1,11</p> <p>“...un cliente molesto, los puede hacer tomar una decisión de retirarse...” S1,15</p> <p>“... no tiene todos los conocimientos, esto lo puede llegar a frustrar y puede para diciendo este trabajo no es para mí...” S1,19</p> <p>“...cerciorarnos que la información que se quiere transmitir sea realmente bien comunicada porque a veces hay malos entendidos...” S1,22</p>
Métodos de retención	<p>“...los beneficios... es algo que hace mucho pensar para que las personas tomen una decisión al retirarse de la empresa...” S1,9</p> <p>“...sus horarios... se les pueden acomodar dependiendo sus necesidades...” S1,12</p> <p>“...llegar a una negociación para obtener el horario que más les beneficie.” S1,13</p> <p>“...los beneficios con universidades... las actividades que se hacen de motivación, el reconocimiento es bastante importante...”</p>

	<p>S1,21  “...la flexibilidad de los horarios, los beneficios y el tiempo que tienen de estar en la empresa...” S1,26  “... oportunidades de poder crecer dentro de la empresa.” S1,27  “...ofrecer un part time...” S1,30</p>
Principales motivadores de desvinculación	<p>“... el motivador principal es lo económico.” S1,7  “...no tienen experiencia...” S1,14  “...que no tengan experiencia y que no se sientan cómodos con la atención al cliente” S1,15  “... mejores horarios y estudios básicamente...” S1,34</p>



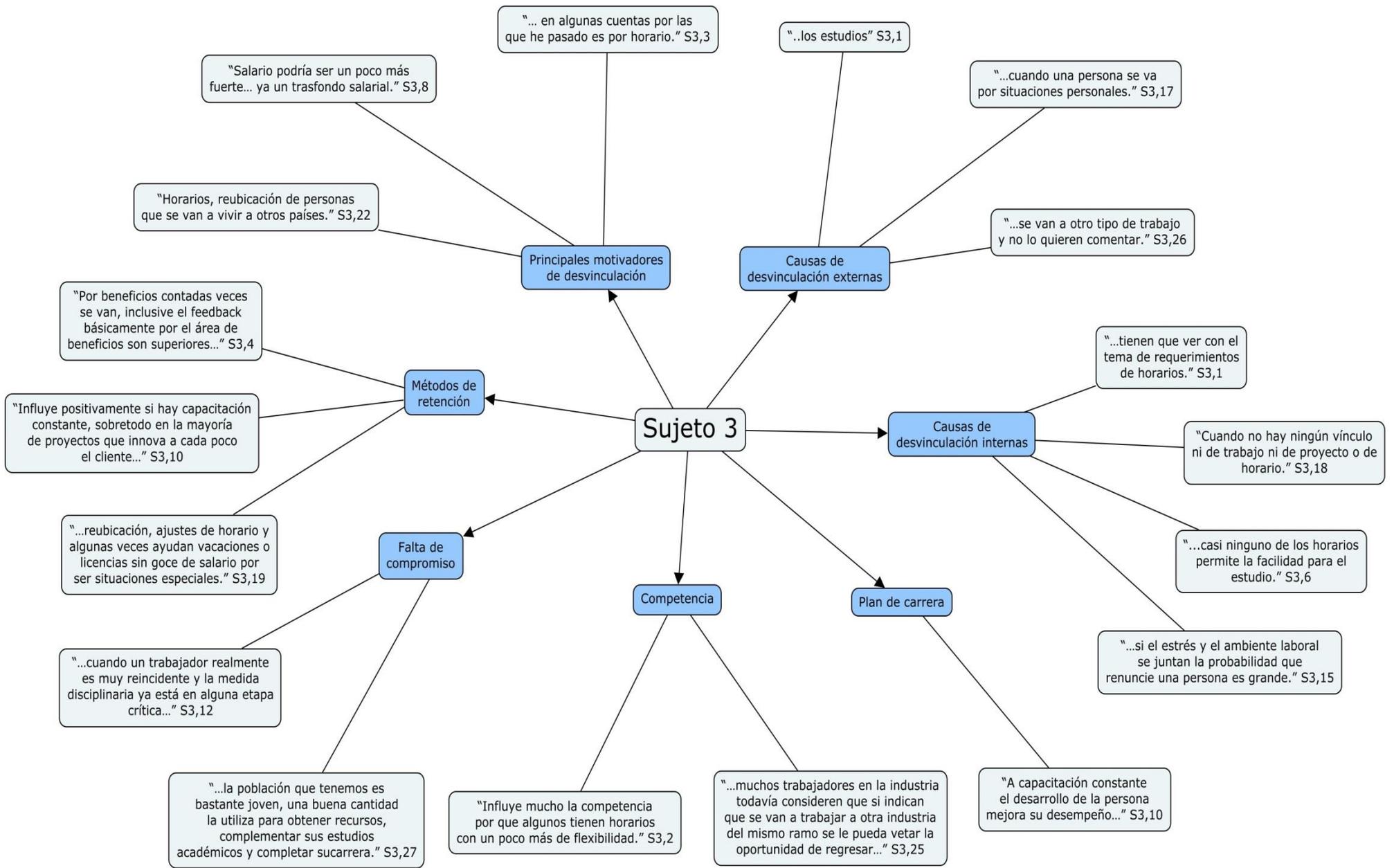
Código	S2
Género	Femenino
Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Escolaridad	Licenciatura en Psicología Industrial y Clínica
Tiempo de laborar en la organización	3 años
Indicador	Resultado
Causas de desvinculación externas	<p>“...son jóvenes que están por ingresar a la universidad o estudian en la universidad entonces priorizan, obviamente, sus estudios y eso los lleva a renunciar.” S2,1</p> <p>“...te ofrecen un salario más alto por hacer exactamente lo mismo vas a escoger obviamente un mejor salario...”S2,4</p> <p>“...si yo estoy estudiando en la universidad y necesito cierto horario y no hay manera de que me lo den, renuncio.” S2,9</p> <p>“...estudiantes de derecho o carreras así que fijo tienen que dedicarse a prácticas o algo a lo que le tienen que dedicar todo el tiempo, ya sabes que tarde o temprano van hacer un attrition(baja)...” S2,27</p>
Causas de desvinculación internas	<p>“... algún descontento con managment (administración), que realmente estén muy inconformes con algo.” S2,13</p> <p>“...si el ambiente esta malo se pone en descontento el agente y contamina a los demás agentes...” S2,15</p> <p>“... cuando no les das bien el training (entrenamiento), llegan al piso y se sienten súper inseguros, con mucho miedo y mucha ansiedad.” S2,17</p> <p>“...no está contento con su cuenta por que se peleó con alguien...” S2,31</p> <p>“...simplemente no quieren tomar llamadas, porque ya se dio cuenta que esto no es lo suyo y quieren aplicar a algo más...” S2,36</p>
Métodos de retención	<p>“...beneficios... como seguros, las instalaciones, el day care (guardería), el bus, muchas cosas que tal vez otro call center pues no te ofrece...” S2,6</p> <p>“...tratamos de conseguirle sus horarios, de ayudarlos lo más, para que ellos puedan elegir.” S2,11</p> <p>“...podes buscarle otra cuenta que tal vez si tenga ese horario o esa jornada.” S2,12</p> <p>“... siempre tratamos de que sea un bonito ambiente y que estén contentos...” S2,15</p> <p>“... si tu puedes ayudar a la gente y vale la pena que lo ayudes, ayúdalo.” S2,29</p> <p>“...conseguir su horario...” S2,30</p> <p>“...conseguís una transferencia...” S2,31</p> <p>“...sentir que les importa...” S2,35</p> <p>“...métodos como los horarios, las transferencias y cosas así en las que tu si puedes trabajar, sí influyen...” S2,37</p>

Principales motivadores de desvinculación	<p>“...si no se le puede transferir entonces, renuncio.” S2,15</p> <p>“...van a la U, porque tienen hijos y los tienen que ir a dejar a algún lado...” S2,32</p> <p>“Otra oferta laboral, que se van a trabajar a otro lugar.” S2,38</p> <p>“Se van a otro call center, segundo por motivos personales...estudios también.”S2,40</p> <p>“...becas es raro, ósea si se da pero no es tan común.” S2,41</p>
Falta de compromiso	<p>“... muchos les da pena renunciar porque acaban de entrar, entonces dejan de venir...” S2,18</p> <p>“...si tenés a alguien que en los últimos seis meses ha estado en tres call centers, eso mismo te dice que posiblemente va a ser un attrition (baja) pronto...” S2,26</p> <p>“...no pueden levantarse temprano...” S2,33</p>
Competencia	<p>“...ser bien competitivos en cuanto a los salarios con respecto a la competencia...” S2,19</p>
Plan de carrera	<p>“... Se les da la misma oportunidad, pero si depende mucho de ellos si aplican para dichas oportunidades o no.” S2,21</p> <p>“...tenés un proceso disciplinario, no aplicas o si tus métricas son realmente malas tampoco vas a poder...” S2,22</p> <p>“...hay una razón siempre bien clara o varias razones, por las cuales no es elegido para esa posición.” S2,24</p> <p>“Es más un issue (problema) de que esa persona no puede aplicar el feedback (retroalimentación) que se le da o cambiar ciertos aspectos para poder llegar a esa posición...” S2,25</p>



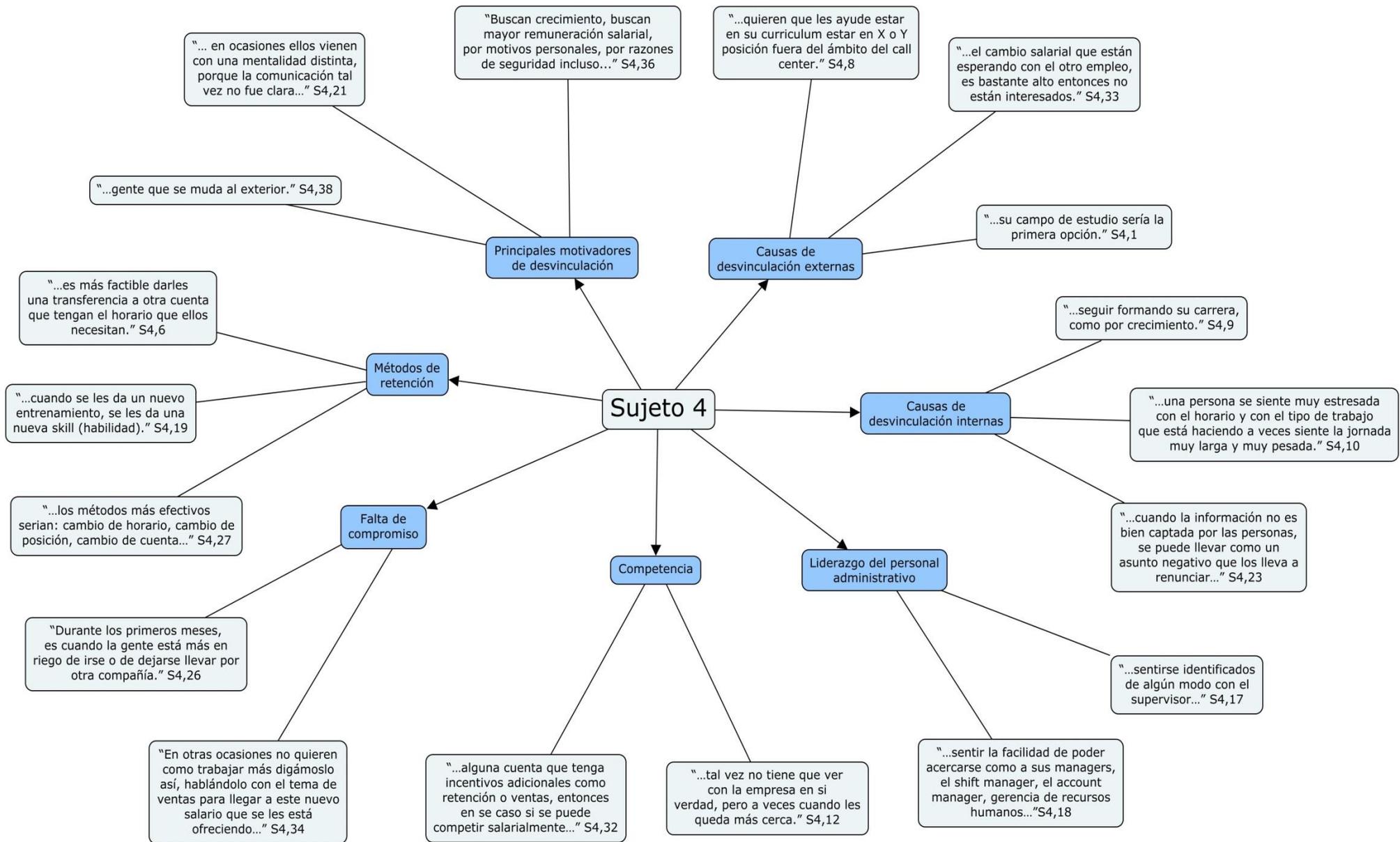
Código	S3
Género	Masculino
Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Escolaridad	Licenciatura en Sociología
Tiempo de laborar en la organización	5 años
Indicador	Resultado
Causas de desvinculación externas	<p>“..los estudios” S3,1</p> <p>“...cuando una persona se va por situaciones personales.” S3,17</p> <p>“...puede ser un factor de una situación anímica a una situación de carácter académico.” S3,20</p> <p>“...se van a otro tipo de trabajo y no lo quieren comentar.” S3,26</p>
Causas de desvinculación internas	<p>“...tienen que ver con el tema de requerimientos de horarios.” S3,1</p> <p>“...casi ninguno de los horarios permite la facilidad para el estudio.” S3,6</p> <p>“...no tenemos horarios intermedios todavía.” S3,7</p> <p>“...si el estrés y el ambiente laboral se juntan la probabilidad que renuncie una persona es grande.” S3,15</p> <p>“Cuando no hay ningún vínculo ni de trabajo ni de proyecto o de horario.” S3,18</p>
Métodos de retención	<p>“Por beneficios contadas veces se van, inclusive el feedback básicamente por el área de beneficios son superiores...” S3,4</p> <p>“Influye positivamente si hay capacitación constante, sobretodo en la mayoría de proyectos que innova a cada poco el cliente...” S3,10</p> <p>“...habilidades y trato personal son elementales.” S3,13</p> <p>“...reubicación, ajustes de horario y algunas veces ayudan vacaciones o licencias sin goce de salario por ser situaciones especiales.” S3,19</p> <p>“...sugerir opciones de retención y tomar en cuenta el feedback.” S3,21</p>
Principales motivadores de desvinculación	<p>“... en algunas cuentas por las que he pasado es por horario.” S3,3</p> <p>“Salario podría ser un poco más fuerte... ya un trasfondo salarial.” S3,8</p> <p>“Horarios, reubicación de personas que se van a vivir a otros países.” S3,22</p>
Falta de compromiso	<p>“Desempeño” S4,9</p> <p>“...cuando un trabajador realmente es muy reincidente y la medida disciplinaria ya está en alguna etapa crítica...” S3,12</p> <p>“...la población que tenemos es bastante joven, una buena cantidad la utiliza para obtener recursos, complementar sus estudios académicos y completar su carrera.” S3,27</p>
Competencia	<p>“Influye mucho la competencia por que algunos tienen horarios con un poco más de flexibilidad.” S3,2</p>

	“...muchos trabajadores en la industria todavía consideren que si indican que se van a trabajar a otra industria del mismo ramo se le pueda vetar la oportunidad de regresar...” S3,25
Plan de carrera	“A capacitación constante el desarrollo de la persona mejora su desempeño...” S3,10



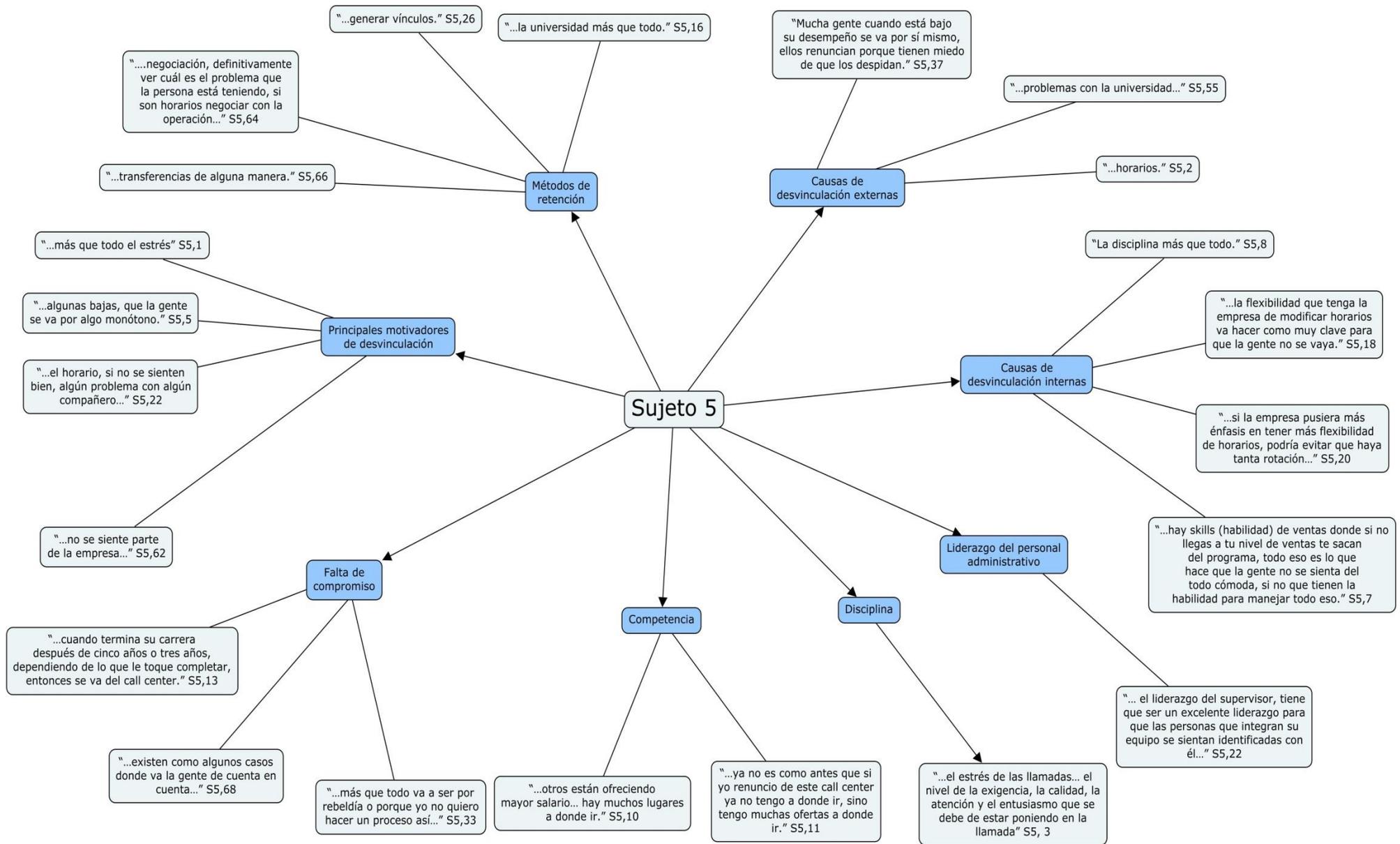
Código	S4
Género	Femenino
Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Escolaridad	Licenciatura en Psicología Clínica
Tiempo de laborar en la organización	2 años
Indicador	Resultado
Causas de desvinculación externas	<p>“...su campo de estudio sería la primera opción.” S4,1</p> <p>“También por enfermedad de ellos mismos o de algún familiar que tengan que cuidar” S4,2</p> <p>“...gente que se muda al interior, que se va a vivir a otro lugar...” S4,3</p> <p>“...quieren que les ayude estar en su curriculum estar en X o Y posición fuera del ámbito del call center.” S4,8</p> <p>“...el cambio salarial que están esperando con el otro empleo, es bastante alto entonces no están interesados.” S4,33</p>
Causas de desvinculación internas	<p>“...buscan mayor remuneración salarial...” S4,4</p> <p>“...seguir formando su carrera, como por crecimiento.” S4,9</p> <p>“...una persona se siente muy estresada con el horario y con el tipo de trabajo que está haciendo a veces siente la jornada muy larga y muy pesada.” S4,10</p> <p>“...la persona no se siente identificada con la empresa si se siente descontento no le ve el lado positivo...” S4,13</p> <p>“...cuando la información no es bien captada por las personas, se puede llevar como un asunto negativo que los lleva a renunciar...” S4,23</p>
Métodos de retención	<p>“...es más factible darles una transferencia a otra cuenta que tengan el horario que ellos necesitan.” S4,6</p> <p>“...se sienten cómodos que se le está dando seguimiento a sus cosas, que tienen algún asunto y se les está tomando en cuenta.” S4,16</p> <p>“...cuando se les da un nuevo entrenamiento, se les da una nueva skill (habilidad).” S4,19</p> <p>“...los métodos más efectivos serian: cambio de horario, cambio de posición, cambio de cuenta...” S4,27</p> <p>“...darle seguimiento con los gerentes de la cuenta para cambiarle el horario y que él tenga al horario que quería...” S4,29</p>
Principales motivadores de desvinculación	<p>“... en ocasiones ellos vienen con una mentalidad distinta, porque la comunicación tal vez no fue clara...” S4,21</p> <p>“Buscan crecimiento, buscan mayor remuneración salarial, por motivos personales, por razones de seguridad incluso...” S4,36</p> <p>“Gente que está siendo extorsionada también se ha visto mucho eso que por razones de seguridad ya física...” S4,37</p> <p>“...gente que se muda al exterior.” S4,38</p>
Falta de compromiso	<p>“... no pueden seguir con la presión del trabajo...” S4,11</p> <p>“Durante los primeros meses, es cuando la gente está más en</p>

	<p>riesgo de irse o de dejarse llevar por otra compañía.” S4,26</p> <p>“En otras ocasiones no quieren como trabajar más digámoslo así, hablándolo con el tema de ventas para llegar a este nuevo salario que se les está ofreciendo...” S4,34</p>
Competencia	<p>“...tal vez no tiene que ver con la empresa en sí verdad, pero a veces cuando les queda más cerca.” S4,12</p> <p>“...alguna cuenta que tenga incentivos adicionales como retención o ventas, entonces en se caso si se puede competir salarialmente...” S4,32</p>
Liderazgo del personal administrativo	<p>“...sentirse identificados de algún modo con el supervisor...” S4,17</p> <p>“...sentir la facilidad de poder acercarse como a sus managers, el shift manager, el account manager, gerencia de recursos humanos...”S4,18</p> <p>“...los gerentes de operaciones puedan hablarle... para tratar de solucionar antes que la persona tome realmente la decisión de irse” S4,30</p>



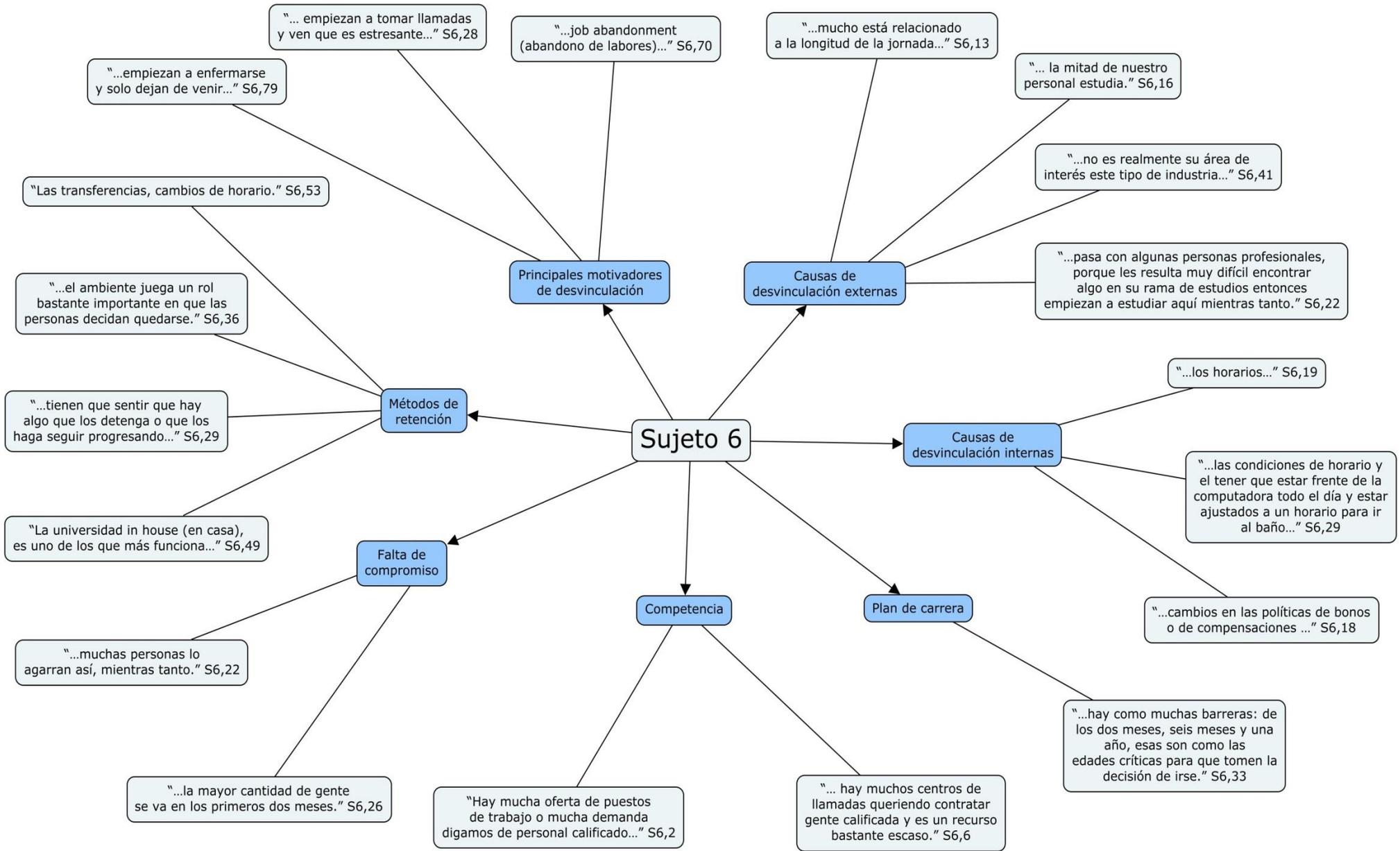
Código	S5
Género	Femenino
Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Escolaridad	Maestría en comunicación
Tiempo de laborar en la organización	4 años
Indicador	Resultado
Causas de desvinculación externas	<p>“...horarios.” S5,2</p> <p>“...la ubicación siento que podría ser un factor importante...” S5,17</p> <p>“Mucha gente cuando está bajo su desempeño se va por sí mismo, ellos renuncian porque tienen miedo de que los despidan.” S5,37</p> <p>“...problemas con la universidad...” S5,55</p>
Causas de desvinculación internas	<p>“... lo complicado viene ya con las exigencias de cada cuenta...” S5,6</p> <p>“...hay skills (habilidades) de ventas donde si no llegas a tu nivel de ventas te sacan del programa, todo eso es lo que hace que la gente no se sienta del todo cómoda, si no que tienen la habilidad para manejar todo eso.” S5,7</p> <p>“La disciplina más que todo.” S5,8</p> <p>“...la flexibilidad que tenga la empresa de modificar horarios va hacer como muy clave para que la gente no se vaya.” S5,18</p> <p>“...part time (medio tiempo) son limitados, no todos pueden aplicar a cierta jornada.” S5,19</p> <p>“...si la empresa pusiera más énfasis en tener más flexibilidad de horarios, podría evitar que haya tanta rotación...” S5,20</p>
Métodos de retención	<p>“...aquí sacan su carrera por los horarios, se puede acomodar...” S5, 12</p> <p>“...la universidad más que todo.” S5,16</p> <p>“...la relación que tengas y el apreciar el esfuerzo de la gente, el aprendernos el nombre de los empleados, el conocer sus vidas, su familia.” S5,25</p> <p>“...generar vínculos.” S5,26</p> <p>“...estar dando seguimiento a la gente...” S5,32</p> <p>“Apoyarlo más que castigarlo...” S5,39</p> <p>“... si reforzar el desarrollo, la gente va hacer promovida y si no va hacer promovida por lo menos va a ser tomada como top performer (empleado del mes), va a recibir más premios y de alguna manera va a sentirse más contenta...” S5,43</p> <p>“...negociación, definitivamente ver cuál es el problema que la persona está teniendo, si son horarios negociar con la operación...” S5,64</p> <p>“...transferencias de alguna manera.” S5,66</p>
Principales motivadores de	<p>“...más que todo el estrés” S5,1</p> <p>“...algunas bajas, que la gente se va por algo monótono.” S5,5</p>

desvinculación	<p>“...disciplina y el estrés.” S5,14</p> <p>“...el horario, si no se sienten bien, algún problema con algún compañero...” S5,22</p> <p>“...no se siente parte de la empresa...” S5,62</p> <p>“... otras ofertas laborales, ahorita por otro call center.” S5,79</p>
Falta de compromiso	<p>“...cuando termina su carrera después de cinco años o tres años, dependiendo de lo que le toque completar, entonces se va del call center.” S5,13</p> <p>“...más que todo va a ser por rebeldía o porque yo no quiero hacer un proceso así...” S5,33</p> <p>“La mayoría de gente quiere trabajar de día y no horarios de noche o de madrugada...” S5,53</p> <p>“...existen como algunos casos donde va la gente de cuenta en cuenta...” S5,68</p>
Competencia	<p>“...hay más opciones y hay mayores call centers que están ofreciendo por decirte weekends off (descanso fines de semana) y horarios de trabajo menores, jornadas laborales mejores a otros.” S5,9</p> <p>“...otros están ofreciendo mayor salario... hay muchos lugares a donde ir.” S5,10</p> <p>“...ya no es como antes que si yo renuncio de este call center ya no tengo a donde ir, sino tengo muchas ofertas a donde ir.” S5,11</p>
Disciplina	<p>“...el estrés de las llamadas... el nivel de la exigencia, la calidad, la atención y el entusiasmo que se debe de estar poniendo en la llamada” S5, 3</p> <p>“...ellos quieren sacar su dinero completo, pero que eso va a depender de que regresen a su lugar a tiempo, de que el nivel de cada llamada que hagan de calidad ellos cubran toda la información que tienen que dar” S5,6</p>
Líderes del área administrativa	<p>“... el managment (administración), cómo estamos manejando a la gente, qué tanto la estamos motivando, qué tanto la estamos haciendo sentir parte del equipo...es nuestras responsabilidad que la gente no se haya identificado al cien por ciento con la empresa...” S5,21</p> <p>“... el liderazgo del supervisor, tiene que ser un excelente liderazgo para que las personas que integran su equipo se sientan identificadas con él...” S5,22</p> <p>“...es importante que tanto el supervisor, QA, recursos humanos, gerencia, conozca a su equipo...” S5,23</p> <p>“...mucho la responsabilidad de la empresa y de los líderes de la empresa formar eso, el educar a la gente.” S5,29</p>



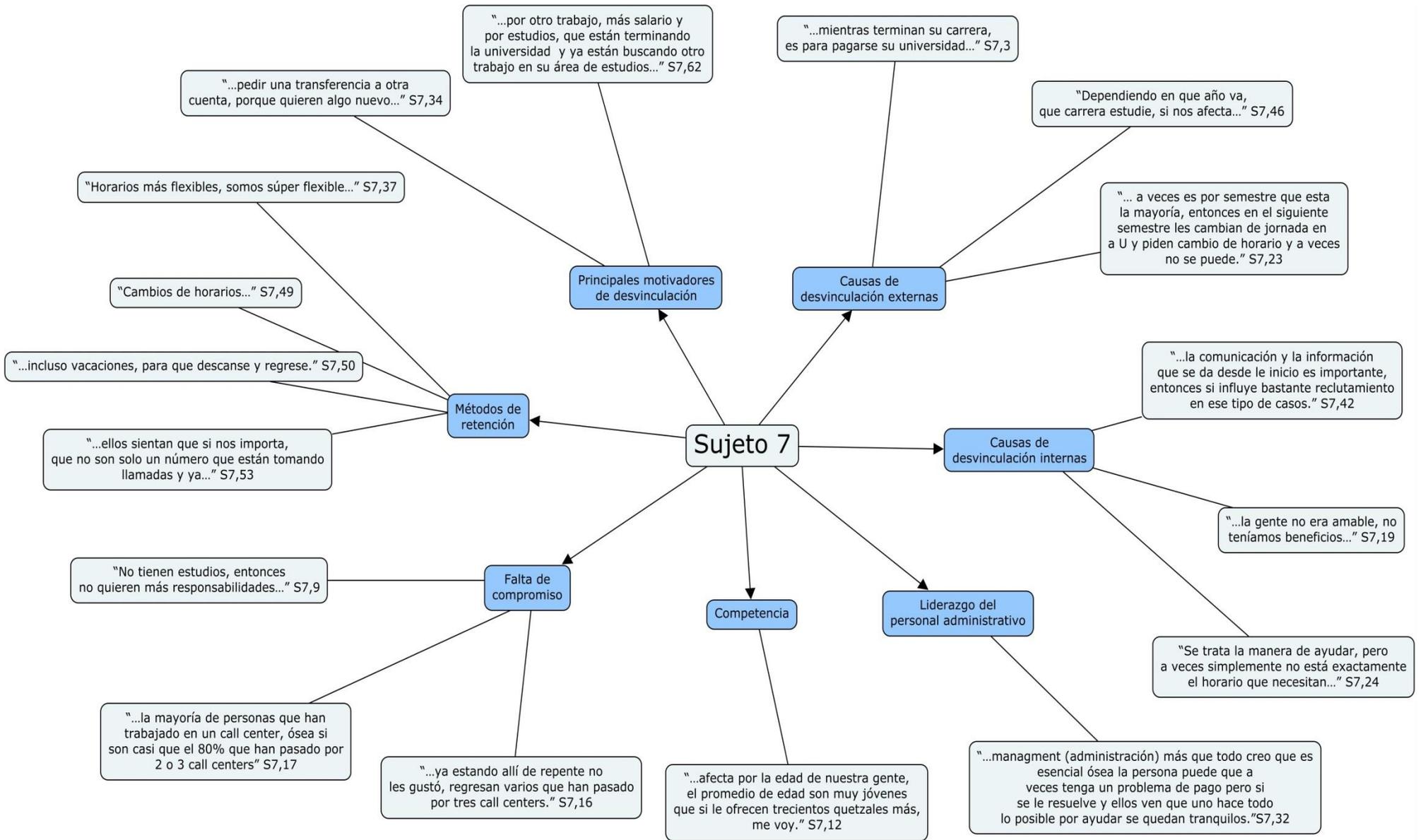
Código	S6
Género	Masculino
Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Escolaridad	Licenciatura en Psicología Organizacional
Tiempo de laborar en la organización	6 años
Indicador	Resultado
Causas de desvinculación externas	<p>“...no lo toman como la opción de trabajo sino que ven varias opciones...” S6,3</p> <p>“...mucho está relacionado a la longitud de la jornada...” S6,13</p> <p>“... la mitad de nuestro personal estudia.” S6,16</p> <p>“...factor número uno horarios y el factor numero dos salarios...” S6,12</p> <p>“...si se da mucho que hay personas que el trabajo no es su prioridad o su actividad prioritaria.” S6,20</p> <p>“...pasa con algunas personas profesionales, porque les resulta muy difícil encontrar algo en su rama de estudios entonces empiezan a estudiar aquí mientras tanto.” S6,22</p> <p>“...trabajar en algo que sea relacionado a sus estudios.” S6,23</p> <p>“...no es realmente su área de interés este tipo de industria...” S6,41</p>
Causas de desvinculación internas	<p>“...cambios en las políticas de bonos o de compensaciones ...” S6,18</p> <p>“...los horarios...” S6,19</p> <p>“...se da el conflicto de horarios y deciden irse.” S6,21</p> <p>“...hay un desajuste en lo que esperaban del trabajo y lo que termina siendo el trabajo.” S6,27</p> <p>“...las condiciones de horario y el tener que estar frente de la computadora todo el día y estar ajustados a un horario para ir al baño...” S6,29</p>
Métodos de retención	<p>“...logran como que acostumbrarse al tipo de condiciones de horario, al tipo de trabajo, algunos les gusta, algunos aprenden a manejar las frustraciones...” S6,34</p> <p>“...el ambiente juega un rol bastante importante en que las personas decidan quedarse.” S6,36</p> <p>“...influye mucho que logren hacer amigos en el trabajo...” S6,37</p> <p>“...tienen que sentir que hay algo que los detenga o que los haga seguir progresando...” S6,29</p> <p>“...la forma de dar el coaching, el lograr amarrar los objetivos personales, con los objetivos de la empresa.” S6,44</p> <p>“La universidad in house (en casa), es uno de los que más funciona...” S6,49</p> <p>“...el ser flexibles y el tener varias opciones...” S6,50</p> <p>“Las transferencias, cambios de horario.” S6,53</p>
Principales motivadores de	<p>“... empiezan a tomar llamadas y ven que es estresante...” S6,28</p> <p>“...tienen que sentir que están creciendo o que están aprendiendo</p>

desvinculación	más...” S6,28 “...job abandonment (abandono de labores)...” S6,70 “...empiezan a enfermarse y solo dejan de venir...” S6,79
Falta de compromiso	“...muchas personas lo agarran así, mientras tanto.” S6,22 “...la mayor cantidad de gente se va en los primeros dos meses.” S6,26
Competencia	“...la deserción en los centros de llamadas es especialmente el mercado...” S6,1 “Hay mucha oferta de puestos de trabajo o mucha demanda digamos de personal calificado...” S6,2 “...el tener tantas opciones, les permite cambiarse de un lugar a otro con facilidad...” S6,4 “...no hay suficiente gente para llenar toda esa oferta...” S6,5 “... hay muchos centros de llamadas queriendo contratar gente calificada y es un recurso bastante escaso.” S6,6
Plan de carrera	“...hay como muchas barreras: de los dos meses, seis meses y una año, esas son como las edades críticas para que tomen la decisión de irse.” S6,33

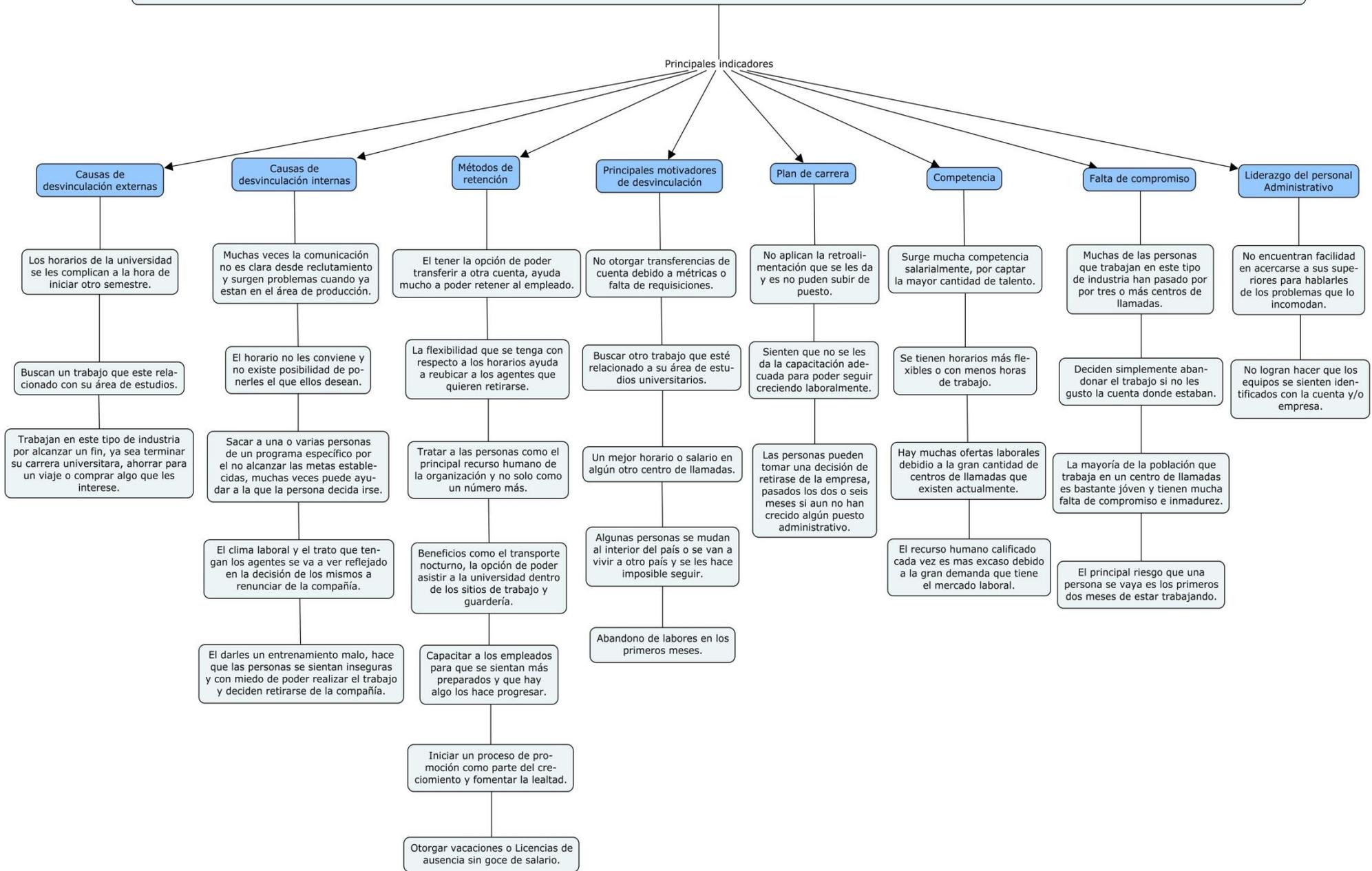


Código	S7
Género	Femenino
Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Escolaridad	Maestría en Negocios
Tiempo de laborar en la organización	4 años
Indicador	Resultado
Causas de desvinculación externas	<p>“...sus estudios definitivamente, que quieren ya pues ejercer su carrera en su campo de estudio...” S7,1</p> <p>“Acaban de salir del colegio mientras están ahorrando para irse a estudiar algún lugar...” S7,2</p> <p>“...mientras terminan su carrera, es para pagarse su universidad...” S7,3</p> <p>“... a veces es por semestre que está la mayoría, entonces en el siguiente semestre les cambian de jornada en la U y piden cambio de horario y a veces no se puede.” S7,23</p> <p>“Dependiendo en qué año va, qué carrera estudie, si nos afecta...” S7,46</p>
Causas de desvinculación internas	<p>“...la gente no era amable, no teníamos beneficios...” S7,19</p> <p>“Se trata la manera de ayudar, pero a veces simplemente no está exactamente el horario que necesitan...” S7,24</p> <p>“Influye bastante cuando no tienen la información correcta desde el inicio.” S7,39</p> <p>“...la comunicación y la información que se da desde le inicio es importante, entonces sí influye bastante reclutamiento en ese tipo de casos.” S7,42</p> <p>“...no podemos a nivel operativo, no podemos aplicar retención monetaria” S7,57</p>
Métodos de retención	<p>“...no es un mal salario, para alguien recién salido del colegio, no es un mal salario.” S7,7</p> <p>“Los beneficios que tienen, ósea bus, parqueo, lo suman todo a su salario, no solo el salario que le ofrecen al principio.” S7,14</p> <p>“...si afecta a la hora de que renuncien el horario.” S7,26</p> <p>“Horarios más flexibles, somos súper flexible...” S7,37</p> <p>“Cambios de horarios...” S7,49</p> <p>“...incluso vacaciones, para que descanse y regrese.” S7,50</p> <p>“...ellos sientan que sí nos importa, que no son solo un número que están tomando llamadas y ya...” S7,53</p>
Principales motivadores de desvinculación	<p>“Les pueden pagar más, pero no los tratan bien...” S7,20</p> <p>“...pedir una transferencia a otra cuenta, porque quieren algo nuevo...” S7,34</p> <p>“...no me sírvele horario, se lo pido a mi supervisor y nunca me lo dan.” S7,47</p> <p>“...por otro trabajo, más salario y por estudios, que están terminando la universidad y ya están buscando otro trabajo en su área de estudios...” S7,62</p>

Falta de compromiso	<p>“No tienen estudios, entonces no quieren más responsabilidades...” S7,9</p> <p>“...mis mejores amigos se fueron al otro yo también me voy...” S7,13</p> <p>“...ya estando allí de repente no les gustó, regresan varios que han pasado por tres call centers.” S7,16</p> <p>“...la mayoría de personas que han trabajado en un call center, osea si son casi que el 80% que han pasado por 2 o 3 call centers” S7,17</p>
Competencia	<p>“...afecta por la edad de nuestra gente, el promedio de edad son muy jóvenes que si le ofrecen trecientos quetzales más, me voy.” S7,12</p> <p>“...la competencia está ofreciendo un poquito más...”S7,38</p>
Liderazgo del personal administrativo	<p>“...managment (administración) más que todo creo que es esencial osea la persona puede que a veces tenga un problema de pago pero si se le resuelve y ellos ven que uno hace todo lo posible por ayudar se quedan tranquilos.”S7,32</p> <p>“...del supervisor nunca pasa ni a managment (administración) ni a recursos humanos, entonces tal vez ayudarlo de esa manera.” S7,48</p>



"ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN EN UN GRUPO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS, SOBRE LAS CAUSAS DE DESVINCULACION LABORAL EN AGENTES DE SERVICIO DE LOS CENTROS DE LLAMADAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Por medio de la siguiente investigación se pudieron detectar los principales factores de desvinculación que llevan a un representante de servicio al cliente a renunciar de un centro de llamadas, a través de la opinión de un grupo de profesionales de recursos humanos que laboran en centros de llamadas de la Ciudad de Guatemala

Tal como lo indica Chiavenato (2007) la rotación de personal puede ser causada debido a la demanda del recurso humano en el mercado laboral y las oportunidades de empleo dentro del mismo. Lo cual concuerda con este estudio, ya que actualmente existen más de 20 centros de llamadas en la Ciudad de Guatemala siendo así que el recurso humano calificado sea cada vez más escaso. Las siguientes citas ejemplifican este punto:

S6: *“...hay muchos centros de llamadas queriendo contratar gente calificada y es un recurso bastante escaso.”* (6)

S5: *“...ya no es como antes que si yo renuncio de este call center ya no tengo a donde ir, sino que tengo muchas ofertas a donde ir.”* (11)

En el estudio realizado por Salazar (2011), el cual tuvo como objetivo el establecer la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas, acerca de las causas que provocan la desvinculación laboral de quienes han sido sus compañeros. Se concluyó que las principales percepciones son: la falta de oportunidad de crecimiento profesional, mejora salarial, falta de motivación y la monotonía del trabajo. Este estudio se relaciona con la presente investigación ya que pudo identificar que dentro de las causas más significativas de desvinculación se encuentra: la falta de compromiso de los empleados, mejoras salariales, mejores horarios y la falta de crecimiento en la organización. Muchas de las personas que trabajan para un centro de llamadas esperan alcanzar un puesto administrativo en un corto tiempo para seguir creciendo profesionalmente y al no hacerlo, dentro de los primeros seis meses a un

año, se llegan a sentir frustrados o estancados y deciden tomar la decisión de retirarse de la organización. A su vez, muchas personas luego de este periodo, quieren ser transferidos a otra cuenta debido a la monotonía del trabajo y al no tener la disponibilidad en ese momento, deciden retirarse e irse a otro centro de llamadas donde se les va a dar la oportunidad de poder iniciar en un nuevo proyecto.

Por otra parte, en la investigación de Vargas (2010), que tuvo como objetivo el establecer la efectividad de un programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un centro de llamadas, se concluyó que dentro de las principales causas de rotación de personal se encuentran la búsqueda de mejores oportunidades, la motivación, ambiente laboral y el crecimiento laboral. Al igual que en la presente investigación se detectó que dentro de los principales factores internos, el clima laboral y el trato que obtenga el personal operativo por parte del personal administrativo va a influir en la decisión de los mismos a renunciar de la empresa. Es por eso que se tienen capacitaciones constantes para los empleados, se inician procesos de promoción para poder subir a otros puestos y se trata de fomentar la lealtad hacia la organización con diferentes actividades, con el fin de poder mantener a los colaboradores motivados. El siguiente fragmento evidencia este aspecto:

S6: *“...el ambiente juega un rol bastante importante en que las personas decidan quedarse.”* (36)

En un estudio realizado por López (2011), cuyo objetivo principal era el determinar el nivel de estrés y su influencia en la rotación de personal, se concluyó que la rotación de personal no es debido a una causa en específico sino por varios factores entre los que destacan: mejor oportunidad de trabajo y salarios, superación personal y profesional, estrés, falta de incentivos e inestabilidad en los procesos administrativos. Este estudio coincide con la presente investigación ya que dentro de las principales causas de desvinculación externa resalta la competencia salarial entre los diferentes centros de llamadas, a su vez muchas personas deciden retirarse de la organización, ya que en su

mayoría son estudiantes universitarios y tienen el deseo de trabajar en algo directamente relacionado con la carrera que están estudiando. Por otra parte el liderazgo del personal administrativo juega un papel muy importante a la hora de crear un sentido de pertenencia, el cual algunas veces no se logra y los agentes de servicio lo pueden percibir como inestabilidad en los procesos administrativos. La siguiente cita ejemplifica este aspecto:

S2: *“...son jóvenes que están por ingresar a la universidad o estudian en la universidad entonces priorizan obviamente sus estudios y eso los lleva a renunciar.”* (1)

Asimismo, dentro de la industria de los centros de llamadas la flexibilidad con los horarios de trabajo, tiene un papel muy importante a la hora de poder retener a su personal la mayor cantidad de tiempo, ya que esto les permite el adaptarse a las necesidades de algunos de sus agentes. También la transferencia a otros proyectos dentro de la empresa, ayuda a poder darles a los agentes una mayor remuneración en cuentas que se dediquen a las ventas o retención. Lo anterior se relaciona con un estudio realizado por Herrera (2012), el cual tenía como objetivo principal el determinar qué factores motivacionales hacen que los trabajadores de un turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando para un centro de llamadas, se concluyó que los factores más importantes eran la estabilidad económica que brinda el trabajo y la flexibilidad de los horarios que tiene este tipo de negocios. Las siguientes citas ejemplifican este aspecto:

S4: *“...es más factible darles una transferencia a otra cuenta que tengan el horario que ellos necesitan.”* (6)

S5: *“...negociación, definitivamente ver cuál es el problema que las personas están teniendo, si son horarios negociar con la operación.”* (64)

Por otra parte en un estudio de Mateu y Oviedo (2008), el cual tuvo como objetivo detectar algunos de los factores que pueden influir en la rotación de personal según la

percepción de los ejecutivos de ventas. Se concluyó que los empleados tienen una mayor tendencia a abandonar la organización durante los primeros seis meses a un año. Estos datos se relaciona con la presente investigación ya que dentro de las principales motivadores de desvinculación se puede notar la falta de compromiso que la mayoría de los empleados tienen hacia este tipo de industrias y es muy común que hayan trabajado en más de un call center en menos de un año, muchos de estos empleados deciden abandonar labores luego de terminar el periodo de prueba, cuando se dan cuenta que el proyecto donde estaban no les gustaba. A su vez, la mayoría de la población que trabaja en los centros de llamadas es bastante joven y tienen mucha falta de compromiso y madurez lo cual les lleva a tomar este tipo de decisiones más rápido, tal como lo expresa el siguiente fragmento:

S3: *“... la población que tenemos es bastante joven, una buena cantidad la utiliza para obtener recursos, completar sus estudios académicos y completar su carrera.” (27)*

Por último, en el estudio de Xiaoyan y Zhou (2013) que tenía como objetivo descubrir nuevas variables para explicar la rotación de personal en los centros de llamada, se concluyó que la agresión verbal por parte de los clientes predice significativamente la rotación de personal en los centros de llamadas. Este estudio no tiene coincidencias con la presente investigación ya que a pesar que si puede que se den este tipo de casos, en los cuales los agentes se lleguen a desesperar por las agresiones verbales de los clientes a los cuales atienden, no es una causa lo suficientemente significativa como para poder incluirla en los principales factores de desvinculación laboral.

En resumen se pudo identificar que dentro de la mayoría de investigaciones realizadas en diferentes centros de llamadas, la diversidad de horarios, la falta de compromiso por parte del personal operativo, el alto índice de competencia y la falta de liderazgo por parte del personal administrativo, son los factores que repiten con mayor frecuencia como principales motivadores para que un agente de servicio al cliente tome la decisión de retirarse de la empresa.

## VI. CONCLUSIONES

1. Dentro de las causas más significativas de desvinculaciones en los centros de llamadas se encontró que muchas veces los horarios que les ofrecen no les convienen y/o no encajan con los horarios de la universidad y los representantes de servicio al cliente, deciden renunciar e ir a otro centro de llamadas donde se les pueda brindar el horario que ellos necesitan.
2. La competencia entre los centros de llamadas, juega un papel muy importante dentro de los principales factores externos, por los cuales un agente de servicio al cliente decide renunciar. Esto debido a que les ofrecen mejores salarios, bonificaciones y horarios para atraer a nuevo personal.
3. Una de las causas principales internas por las cuales un agente de servicio decide renunciar es debido al poco liderazgo por parte del personal administrativo, ya que no se logra crear un vínculo de lealtad con la empresa. A su vez el clima laboral y el trato que se tenga hacia los agentes de servicio se va a ver reflejado en la decisión de los mismos a retirarse de la compañía.
4. Como principal método de retención se tienen las transferencias entre diferentes proyectos, con el fin de poder brindar el horario que la persona está buscando y a la vez poder asignar nuevas tareas en el caso que el agente de servicio ya haya caído en la monotonía en el proyecto anterior.
5. Uno de los principales motivadores de desvinculación por parte de los agentes de servicio es la falta de compromiso e identificación con la empresa, ya que gran parte de la población de los centros de llamadas es bastante joven los cuales muchas veces toman decisiones apresuradas de retirarse durante los primeros meses luego de haber pasado el entrenamiento, muchas veces sin dar parte a sus superiores.

## VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, se recomienda lo siguiente:

1. Que los supervisores de los diferentes proyectos en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, establezcan una mejor comunicación directamente con el área de operaciones para que se pueda ofrecer una mayor variedad de horarios, tanto a los empleados ya existentes como a nuevos empleados. Con el fin de poder brindar a las personas que estudian en la universidad, la opción de poder asistir a clases sin tener que buscar otro centro de llamadas que les ofrezca el horario que ellos necesitan.
2. Al departamento de Recursos Humanos se le recomienda tener sesiones de retroalimentación con aquellos empleados que identifiquen que están en riesgo de irse para poder formar un plan de carrera y de esa manera estimular al empleado a crecer dentro de la compañía.
3. Con respecto a la competencia, se sugiere que los Directores de los centros de llamadas sean más competitivos salarialmente para evitar que los empleados se vayan a otros centros de llamadas con el fin de tener mejores ingresos.
4. Es necesario que los supervisores de los diferentes proyectos apoyen en el seguimiento de programas que ayuden a fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados tales como diferentes programas de valores organizacionales y fortalecimiento de la cultura organizacional y de esa manera fomentar la lealtad hacia la compañía.

### III. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. (2ª edición). Buenos Aires: Granica

Altonivel (2011). *Rotación de personal y su impacto en la empresa*. Altonivel (Homepage). Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html>. Consultado marzo 2014

Asociación Guatemalteca de Exportadores (2013). *Servicios de Contact Center Guatemala*. Export (Homepage). Recuperado de: <http://export.com.gt/sectores/comision-de-contact-center-bpo/>. Consultado marzo 2014

Cárdenas, A., Morales, L., Macías, E., Salcido, J. y Carrasco, J. (2012). *Realmente los incentivos financieros impulsan la calidad en el servicio, estudio de caso*. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 7(2), 1233-1241.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. (2ª edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Chartered Institute of Personnel and Development (2013). *Employee turnover and retention*. Cipd (Homepage). Recuperado de: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-turnover-retention.aspx>. Consultado marzo 2014

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª edición). México: McGraw Hill.

Chicas, M (2014). *Guatemala mantiene menor tasa de desempleo en América Latina*. Soy502 (Homepage). Recuperado de:

<http://www.soy502.com/articulo/guatemala-mantiene-menor-tasa-de-desempleo-en-america-latina>. Consultado marzo 2014

Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1411 (2012). *Título primero. Capítulo único. Disposiciones generales, artículo 12, p. 8.* Oficina Internacional del Trabajo Guatemala.

Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1411 (2012). *Título segundo, contratos y pactos de trabajo. Capítulo octavo. Terminación de los contratos de trabajo, artículos 76, 77, 82 y 83, p. 33.* Oficina Internacional del Trabajo Guatemala.

Deery, S., Nath, V., y Walsh, J. (2013). *Why do off-shored Indian call centre workers want to leave their jobs?. New Technology, Work & Employment, 28(3), 212-226.* doi:10.1111/ntwe.12013

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos.* (11ª edición). México: Pearson Educación.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos.* (5ª edición). México: Person Educación

Dobronich, V. (S/F). *10 claves para retener y motivar el talento. Losrecursoshumanos (Homepage).* Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8616-10-claves-para-retener-y-motivar-el-talento.html>. Consultado marzo 2014

Equipos & talento. (s/f). *Rotación de personal ¿Cuáles son sus causas y beneficios? Equiposytalento (Homepage).* Recuperado de: <http://www.equiposytalento.com/noticias/2011/11/10/rotacion-de-personal-cuales-son-sus-causas-y-sus-beneficios>. Consultado marzo 2014

Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Revista Daena (International Journal Of Good Conscience).

German, R. (2012). *Cómo calcular el ratio de rotación de personal de tu empresa*. Bbvacontuempresa (Homepage). Recuperado de: <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/calcular-el-ratio-rotacion-personal-tu-empresa>. Consultado marzo 2014

Goliardos Technology. (s/f). *Competencias Laborales*. Goliardos (Homepage). Recuperado de: <http://www.goliardos.net/goliardos.asp?gtpg=32>. Consultado marzo 2014

Harvard Business School. (2006). *Retener a los mejores empleados*. (1ª edición). Barcelona: Gestión 2000.

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª edición). México: McGraw Hill.

Herrera, E. (2012). *Factores motivaciones que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Hurtado, P. (2010). *El llamado call center*. Elperiodico (Homepage). Recuperado de: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20100725/domingo/166008/>. Consultado marzo 2014

López, J. (2011). *Nivel de estrés y su influencia en la rotación de personal, estudio realizado con teleoperadores de servicio al cliente de call center*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Mateu, M., Oviedo, S. (2008). *Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad de las Américas Puebla). Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/mateu\\_v\\_m/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/portada.html). Consultado marzo 2014

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Volumen No. 48. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/255/246>. Consultado marzo 2014

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª edición). México: Person Educación.

Muñiz, R. (S/F). *Los Call Centers. Marketing-xxi (Homepage)*. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>. Consultado marzo 2014

Organización Internacional del Trabajo (2014). *La débil recuperación económica no se extiende al empleo. Ilo (Homepage)*. Recuperado de: [http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS\\_234000/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS_234000/lang--es/index.htm). Consultado marzo 2014

Rencoret, L. (2005). *El Desarrollo de la Industria de los Call Centers en Latinoamérica. Mujeresdeempresa (Homepage)*. Recuperado de: <http://www.mujeresdeempresa.com/actualidad/actualidad050501.shtml>. Consultado marzo 2014

Salazar, A. (2011). *Percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas, acerca de las causas que provocan la desvinculación laboral de quienes han sido sus compañeros*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Sharp, D. (2003). *Call center operation: design, operation and maintenance*. (1ª edición). Estados Unidos: Digital Press.

Sosa, R. (2013). *Ventajas y desventajas de la rotación de personal*. *Bellergidital (Homepage)*. Recuperado de: [http://www.bellergidital.com/portada/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4042:ventajas-y-desventajas-de-la-rotacion-de-personal&catid=74:auditoria](http://www.bellergidital.com/portada/index.php?option=com_content&view=article&id=4042:ventajas-y-desventajas-de-la-rotacion-de-personal&catid=74:auditoria). Consultado marzo 2014

Soto, A. (2012). *Relación entre acoso laboral (mobbing) y autoestima en una empresa de call center*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Vargas, E. (2010). *Efectividad de un programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un call center de una institución financiera*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Vasquez, J. (2003). *¿Qué es un call center?* (Homepage). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>. Consultado marzo 2014

Xiaoyan, L. y Zhou, E. (2013). *Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention*. *Management Decision*, 51(4), 890-912. doi:10.1108/00251741311326635

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Guía de entrevista

Edad:	Género: M F	Tiempo de laborar en la organización:
Puesto		
Escolaridad:		

Categoría	Pregunta
Causas de desvinculación externas	<ul style="list-style-type: none"><li>• En su experiencia, ¿Qué sucede dentro de los centros de llamadas que llega a influenciar en la renuncia de un agente de servicio?</li><li>• De acuerdo con su opinión, ¿Por qué la competencia dentro del mercado laboral de los centros de llamadas, juega un papel crítico en la rotación de personal para este tipo de industrias?</li><li>• ¿Cómo los beneficios no monetarios brindados por la competencia influyen en la desvinculación laboral por parte de los agentes de servicio?</li><li>• De acuerdo a su criterio, ¿Cómo la jornada laboral afecta la decisión de los empleados para desvincularse de la empresa?</li></ul>
Causas de desvinculación internas	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles considera que son los factores dentro de los centros de llamadas que pueden llevar a un agente de servicio a renunciar?</li><li>• ¿Cómo puede llegar a afectar a un agente de servicio un ambiente de trabajo negativo?</li><li>• En su experiencia, ¿Cómo la capacitación constante influye o no en la renuncia de un empleado?</li><li>• ¿Qué aspectos consideraría necesarios cambiar dentro de los centros de llamadas en general para poder retener a su</li></ul>

	<p>personal el mayor tiempo posible?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En su opinión, ¿Cómo el proceso de reclutamiento influye a que los empleados renuncien en un tiempo muy corto?</li> <li>• ¿Cómo el ambiente laboral juega un papel importante en la desvinculación laboral?</li> </ul>
Métodos de retención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A su criterio, ¿Cuáles son los métodos de retención más eficientes dentro de los centros de llamadas?</li> <li>• ¿Qué tipo de seguimiento se le debe de dar a un empleado que usted considera que está en riesgo de dejar la compañía?</li> <li>• ¿Qué acciones ha tomado usted, a la hora de identificar que un empleado se quiere retirar de la compañía?</li> <li>• En su opinión, ¿Cómo el aplicar técnicas de retención monetaria ayudan a disminuir o no la rotación de personal dentro de los centros de llamadas?</li> </ul>
Principales motivadores de desvinculación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A su criterio, ¿Cuáles son las causas de desvinculación reportadas más comunes?</li> <li>• ¿Considera que las causas reportadas concuerdan con los motivos expresados en las entrevistas de salida?</li> <li>• En base a su experiencia, ¿Qué motiva a las personas a retirarse de las organizaciones en este tipo de industrias?</li> </ul>