

# Rotación de personal en el call center Calldinero

*Sonia Yadira Rodríguez, Erika Solenye López, Yessika María Forero y Sergio Andrés Gómez.<sup>1</sup>*

## Resumen

En el call center Calldinero se ha observado el incremento de la rotación del personal, lo cual ha afectado el cumplimiento de las metas en las diferentes carteras, ya que no se gestiona el tiempo necesario con el número de empleados requeridos. También ha perturbado a todos los integrantes de la cartera pues no se cumple la meta grupal y no es posible comisionar por la casa, hecho que afecta también la compañía.

**Palabras clave:** rotación de personal, metas, cartera y renuncia.

## Abstract

In the call center Calldinero has been observed increased turnover, which has affected the implementation of the goals in the various portfolios, and that is not managed the time with the number of employees required. Also has upset everyone in the portfolio because the goal is not met group and can not be commissioned for the house, affecting also the company.

**Keywords:** turnover, targets, portfolio and retirement.

1. Estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO, Sede Principal. Ejercicio elaborado en la asignatura Investigación formativa. Profesor Juan Carlos Gómez Cruz. [jgomez@uniminuto.edu](mailto:jgomez@uniminuto.edu), [solilopez411@hotmail.com](mailto:solilopez411@hotmail.com), [sandresgo20@gmail.com](mailto:sandresgo20@gmail.com)

## Introducción

¿Qué factores inciden en la rotación de personal de la empresa Calldinero?

Para responder esta pregunta, es preciso implementar, en un ejercicio real, los pasos para desarrollar una investigación, basados en los conocimientos adquiridos en la clase de investigación formativa, donde se van a reconocer destrezas y habilidades que contribuyen en la formación integral del investigador. Por otra parte, es importante hallar la razón por la cual se presenta la situación problema, por medio de aplicación de encuestas y diálogos directos con el personal involucrado. Finalmente, se hace urgente implementar modelos de investigación que se puedan desarrollar en cualquier organización con las mismas características que la estudiada y que genere buenos resultados, para aplicarla al caso analizado. En este sentido se pretende comprobar la hipótesis que afirma que la rotación del personal ocasionará bajo rendimiento en la empresa.

El objetivo general es determinar las causas según las cuales los empleados no se adaptan a las condiciones laborales de la empresa, por medio de las encuestas de retiro, para sugerir qué cambios se deben realizar. En cuanto a lo teórico se pretende profundizar en el tema “rotación de personal” por medio de la búsqueda de textos, tesis, artículos científicos y páginas web, con el propósito de comprender su dimensión académica. En lo práctico, aplicar encuestas estructuradas a una población seleccionada al momento de su retiro para encontrar las falencias que se presentan internamente en la organización.

## Marco teórico

### ¿Que es la rotación de personal o inestabilidad laboral?

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

## Técnicas de pronóstico de personal

Existen varias técnicas tanto para pronosticar la fuerza laboral requerida en el desarrollo de los planes de ventas y producción, como para proyectar hacia el futuro el inventario anual de personal. Estas técnicas de proyección se pueden clasificar en cuantitativas y cualitativas.

Los métodos cuantitativos proyectan los requisitos de energía humana sobre la base de juicios subjetivos, recogidos mediante encuestas. De otro lado, las técnicas cuantitativas se apoyan en el análisis estadístico de las tendencias históricas (Castillo, 2006). La rotación de personal en la organización debería hacerse anualmente por tener una base amplia para tomar medidas frente al personal nuevo que ingresara a tomar el lugar de los puestos abandonados.

## La satisfacción laboral: lo que revelan los datos

Para convencer a los líderes empresarios de que los mensajes constantes e individualizados de aprecio a los miembros del equipo laboral ayudará a su organización a ser más exitosa, necesitamos comenzar con el concepto fundamental de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral es una evaluación mensurable del grado en que un empleado (voluntario) se siente satisfecho en su función actual de su lugar de trabajo. Los que investigan el desarrollo de las organizaciones y la administración de empresas han efectuado un estudio exhaustivo de este concepto, del cual presentamos una versión sintetizada.

El costo tremendo de la rotación del personal

La mayoría de los empleadores y gerentes sabe que uno de los costos más altos para una organización es el que paga cuando el empleado se va y debe ser reemplazado; en los distintos análisis realizados sobre el costo de la rotación del personal, se puede afirmar que la rotación del personal es una de las causas más significativas de la disminución de la productividad, así como del quebranto de la moral de los trabajadores, tanto en el sector público como en el privado.

Algunos investigadores han esbozado “el costo visible” de la rotación del personal como un concepto que incluye en el costo del cese laboral otros elementos como los avisos clasificados, el reclutamiento de nuevos empleados, los viajes de los candidatos, el costo asociado a la selección, contratación, asignación de tareas, orientación, reubicación y bonificación de contratación.

A veces los psicólogos y otros investigadores “descubren” situaciones que podrían aparecer como evidentes. Un hallazgo de este tipo es el hecho de que un buen indicador de que los empleados dejarán su trabajo es que primero comienzan a pensar en buscar otro trabajo. Esto coincide con lo que sabemos sobre el comportamiento en general. La mayor parte del comportamiento (es decir, las acciones) comienza con un pensamiento inicial. A ese primer pensamiento lo siguen y prolongan otros pensamientos, lo que produce un patrón de o sistema de creencias. Luego, las personas comienzan a “ensayar” en la mente algunas acciones posibles, analizan las oportunidades de llevar a cabo esas acciones y, finalmente, deciden actuar de la manera en que ya han pensado.

La razón por la que es importante saber esto es que se ha demostrado que el hecho de pensar en dejar el trabajo está estrechamente relacionado con el nivel de satisfacción laboral de una persona. Cuanto más bajos sean los niveles de satisfacción laboral, mayor será la proporción de ideas de renunciar al trabajo. Siguiendo esta lógica, si el propietario de una empresa requiere retener a sus empleados,

tendrá que buscar la forma de que los empleados tengan un alto nivel de satisfacción en su puesto actual, para que no comiencen a pensar en renunciar a su trabajo y no decidan irse efectivamente a trabajar en otra parte.

### **La satisfacción laboral y el aprecio**

Dado que esta es una cuestión importante, los investigadores han estudiado una y otra vez los indicadores de satisfacción laboral. Los empleadores tienen docenas de herramientas de evaluación de la “satisfacción laboral” para elegir. Los estudios han descubierto que la satisfacción laboral se relaciona con factores como los siguientes:

- Complejidad en el trabajo (cuanto más complejo, más satisfacción da)
- Reconocimiento
- Remuneración financiera
- Condiciones generales del trabajo
- Oportunidad de usar destrezas y talentos
- Percepción de que el trabajo que se realiza es importante y valorado
- Calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo
- Satisfacción de los colegas
- Control sobre la toma de decisiones
- Nivel de responsabilidad
- Volumen de trabajo (Chapman y White, 2011)

Pensar en renunciar al puesto de trabajo se debe, entre otros factores, a la poca motivación que este le genera al empleado. En Calldinero, se observó que los jefes o sus subalternos no incentivan a los trabajadores, de manera que estos toman como alternativa buscar otro trabajo, afectando a la organización en su parte económica y laboral.

### **Enriquecimiento del puesto**

Cualquier esfuerzo que haga el trabajo más gratificante al agregar tareas más significativas al puesto de un empleado, se le llama enriquecimiento del puesto. El enriquecimiento del puesto, popularizado por Frederick Herzberg cumplir con las altas necesidades de

motivación de los empleados, como la autorización y la de autoestima, al mismo tiempo que logra la satisfacción del puesto y las metas de desempeño a largo plazo. El enriquecimiento del puesto o expansión vertical del puesto se puede lograr aumentando la autonomía y responsabilidad de los empleados. Herzberg analiza cinco factores para enriquecer los puestos y, por ende, motivar a los empleados: logros, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad y desempeño del puesto en su totalidad en comparación con sólo partes del puesto. Por ejemplo, para enriquecer los puestos de los empleados los gerentes pueden emplear estos cinco factores:

- Aumentar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto
- Permitir que los empleados tengan más autoridad y control sobre los resultados del trabajo.
- Proporcionar a los empleados, de manera directa, informes sobre el desempeño en el puesto a nivel individual o por unidad.
- Agregar nuevas tareas al puesto que requieran capacitación y crecimiento.
- Asignar tareas específicas a las personas para darles la oportunidad de que se vuelvan expertos.
- Modelos de características del puesto
- Teoría del diseño de puestos que propone que tres estados psicológicos (experimentar lo significativo del trabajo que se desempeña, la responsabilidad por los resultados del trabajo y el conocimiento de los resultados del trabajo desempeñado) de quien ocupa el puesto den como resultado una mejora del desempeño del trabajo, la motivación interna y en un menor ausentismo y rotación de personal (Bohlander y Snell, 2008).

Cada puesto de la organización debe tener un control y buscar nuevas estrategias para que sea menor la rotación de personal, motivándolos para que se mantengan en el puesto y no busquen nuevas alternativas para su vida laboral.

### ¿Qué causas llevan a que la persona deje la empresa?

La rotación de personal tiene diversas causas. "Podríamos ante todo dividir las causas de rotación forzosa (por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad) y causas de rotación voluntaria (por renuncia del trabajador, por despido, por mala selección, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural)" (Reyes, 1976). Es importante distinguir ambas.

¿Cuál es el secreto de las empresas sin mucha rotación de personal?

Son las empresas más admiradas, sus trabajadores se sienten satisfechos, emanan sentido de pertenencia y rara vez temen por la pérdida de sus cargos. Estas compañías tienen como principio tratar bien al personal y ayudarles a identificar proyectos de vida. En contraste con las empresas en las cuales el desprecio por los empleados se manifiesta en su alta rotación, estas organizaciones conservan el personal antiguo como toda una inversión para ellas. De este modo, se ratifica que el problema de la rotación de personal no es un tema menor para aquellos que poseen empleados.

### ¿Cómo saber el motivo de retiro del empleado?

Diversos autores coinciden en que la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. La entrevista de retiro debe abarcar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro
- Opinión acerca de la empresa
- Opinión acerca del cargo
- Opinión sobre su jefe directo
- Opinión sobre su horario de trabajo
- Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo
- Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización

- Sobre su salario
- Sobre las relaciones humanas en su sección
- Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización
- Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo
- Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral

Los anteriores elementos recopilan información acerca de los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos son analizados para determinar problemas existentes y sus posibles soluciones.

## Glosario

La siguiente compilación de palabras, busca familiarizar al lector con los conceptos utilizados en el artículo.

- **Empresa:** Es un conjunto organizado de actividades, bienes patrimoniales y relación de hecho bajo responsabilidad de una persona (Ruiz, 1996).
- **Satisfacción laboral:** es una respuesta afectiva y evaluativa de aspectos del trabajo en el que se plantean el clima organizacional de cómo se siente el empleado en su entorno. (González, 2001).
- **Organización:** es un sistema creado por el hombre y mantiene la dinámica de interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, organismos gubernamentales y otros agentes externos, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí que trabajan en armonía unas con las otras con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos tanto de la organización como de sus participantes. (Lucas, 1992).
- **Producción:** es la actividad económica que aporta un valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios. (Administración de producción y operaciones (Gaither y Frazier, 2000).
- **Renuncia:** voluntad de una persona de retirarse de su empleo debido a las injustas

y poco razonables condiciones de trabajo que le otorga el empleador. (Bohlander y Snell, 2008).

- **Motivación:** es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional; estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional. Esto está directamente relacionado con las necesidades humanas. (Espada, 2002).
- **Rotación:** 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 ingresan y salen de la organización. (Sarries y Casares, 2008).
- **Remuneración:** son los pagos en dinero que el empleador hace al trabajador a cambio de sus servicios. Dentro de ellas se encuentran: sueldo, sobre-sueldo, comisión, participación, gratificación. (Sarries y Casares, 2008).

## Conclusiones

La empresa Caldinero presenta alto índice de rotación de personal por causa del inadecuado ambiente laboral. Los empleados no lo soportan y no están tranquilos con el entorno. Otro aspecto que también influye en la decisión de renunciar a la empresa lo constituye el salario que la organización les ofrece.

No obstante, si realmente una persona está bien satisfecha y motivada con la organización no es algo que le preocupe mucho a esta, pues confía en sus buenas prácticas empresariales.

## Referencias

- Lucas, A. (1992): Sociología de la empresa. Ibérico Europea de Ediciones S. A., Madrid.
- Castillo, J. (2006): Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Chapman, G. y White, P. (2011): Los 5 Lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa. Editorial Portavoz, Grand Rapids, Michigan USA.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008): Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores S.A., México.

González, L. (2001): Satisfacción y motivación en el trabajo. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Gaither, N. y Frazier, G. (2000): Administración de producción y operaciones. International Thomson Editores S.A., México.

Espada, M. (2002): Nuestro motor emocional "La Motivación". Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Sarries, L. y Casares, E. (2008): Buenas prácticas de recursos humanos. ESIC Editorial, Madrid.

Reyes, A. (1976): Administración de personal, primera parte. Revista Vinculando, 11-03-2011. Editorial LIMUSA, Bogotá.

Ruiz, A. (1996): Manual de derecho mercantil. Deusto S.A. Ediciones, Madrid.