



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
SECCIÓN DE POSGRADO

**FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL  
RELACIONADOS A LA ROTACIÓN DE  
TELEOPERADORES EN EL CONTACT CENTER MDY,  
LIMA – PERU, 2018**

**PRESENTADA POR  
MARIA TERESA PALACIOS PAIVA  
MELISSA RIOS CARO**

**ASESORA**

**MIRYAM TORRES PECHO**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADOS A LA ROTACIÓN DE  
TELEOPERADORES EN EL CONTACT CENTER MDY, LIMA – PERU, 2018**

**TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PRESENTADO POR:  
PALACIOS PAIVA, MARIA TERESA  
RIOS CARO, MELISSA

ASESORA:  
DRA. MIRYAM TORRES PECHO  
LIMA, PERÚ  
2020

A mi madre, Margarita Paiva, que es mi gran motivación en la vida y a mi padre que desde el cielo ha sido mi guía.

**María Teresa Palacios Paiva**

A Begonia y Emilia, las personitas que más amo en mi vida, el tiempo y esfuerzo invertidos en el presente trabajo de investigación es por Ustedes.

A mi esposo Jean Pierre, quien me comparte su fortaleza y buen humor a diario.

**Melissa Ríos Caro**

A mi madre, ya que gracias a su constante apoyo fue posible lograr esta meta profesional y también a mis jefes de MDY, el Subdirector de Operaciones, Gabriel García y el Gerente General, Fausto Beltrán, quienes me apoyaron en todo momento en la realización de este importante proyecto.

**María Teresa Palacios Paiva.**

A mi esposo Jean Pierre, quien gracias a su apoyo incondicional me fue posible dedicarle tiempo y culminar este proyecto académico personal.

**Melissa Ríos Caro**

## RESUMEN

La presente investigación de enfoque Cuantitativo determina los factores de Satisfacción Laboral que se relacionan a la rotación de teleoperadores en el año 2018. Es de tipo Aplicada, su alcance es Descriptivo – Correlacional y el diseño utilizado es no experimental. El instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a una muestra de 488 teleoperadores activos de las sedes de Lima y Callao de la empresa Contact Center MDY, conformada por la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SPC (1999), la misma que mide 07 factores, y una encuesta sobre datos generales para elaboración del perfil y predisposición de permanencia en la organización.

Se corroboró la Hipótesis principal al encontrar que “existen Factores de Satisfacción relacionados a la rotación de teleoperadores del Contac Center MDY”. El Factor 5: Desarrollo Personal, es el que se muestra con mayor significancia con la variable rotación, seguido del Factor 6: Desempeño de Tareas. Obteniendo relaciones menores, pero también importantes, se encuentran el Factor 3: Políticas Administrativa y Factor 7: Relación con la Autoridad.

Así mismo, según los coeficientes de correlación y significancia de los factores de satisfacción laboral versus la predisposición de rotación de los evaluados, se comprueba que los teleoperadores que valoran sus labores tienen menor predisposición de rotación por renuncia voluntaria. De la misma forma, se verifica que existe algún tipo de perfil social de teleoperadores que sí se ajusta más a nuestras políticas administrativas y que por ende tiene menor predisposición de rotación. Se corrobora también, que existe disconformidad de los teleoperadores en la relación con su jefe inmediato y se confirma que sí existe relación entre la percepción de desarrollo personal con la rotación por renuncia voluntaria de los teleoperadores.

**Palabras claves:** Satisfacción Laboral, Rotación, Rotación por Renuncia Voluntaria, Perfil social, Condiciones físicas y/o materiales, Beneficios Laborales, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad.

## ABSTRACT

The present research with a Quantitative approach, determines the factors of Labor Satisfaction that are related to the rotation of teleoperators in 2018. It is of the Applied type, its scope is Descriptive - Correlational and the design used is non-experimental. The instrument used was a questionnaire applied to a sample of 488 active teleoperators from the Lima and Callao branches of the Contact Center MDY company, made up of the Sonia Palma SL - SPC (1999) Scale of Labor Satisfaction, the same as that measured 07 factors, and a survey on general data to prepare the profile and predisposition to stay in the organization.

The main Hypothesis was corroborated when finding that "Satisfaction Factors related to the rotation of teleoperators of the Contac Center MDY exist". Factor 5: Personal Development is the one that is most significantly shown with the rotation variable, followed by Factor 6: Task Performance. Obtaining minor but also important relationships are Factor 3: Administrative Policies and Factor 7: Relationship with the Authority.

Likewise, according to the correlation coefficients and significance of the factors of job satisfaction versus the predisposition for rotation of those evaluated, it is found that the teleoperators who value their work have a lower predisposition for rotation due to voluntary resignation. In the same way, it is verified that there is some type of social profile of teleoperators that does more closely comply with our administrative policies and that therefore has a lower predisposition to rotation. It is also corroborated that there is disagreement of the teleoperators in the relationship with their immediate boss and it is confirmed that there is a relationship between the perception of personal development with the rotation by voluntary resignation of the teleoperators.

**Key words:** Job Satisfaction, Rotation, Voluntary Resignation Rotation, Social Profile, Physical and / or material conditions, Labor Benefits, Administrative Policies, Social Relations, Personal Development, Task Performance, Relationship with the Authority.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	4
<b>ABSTRACT</b>	5
<b>ÍNDICE</b>	6
8	
<b>CAPITULO II: 12</b>	
<b>2.1. ¡Error! Marcador no definido.</b>	
<b>2.2. ¡Error! Marcador no definido.5</b>	
<b>2.3. 1818</b>	
2.3.1. Factores de Satisfacción Laboral	18
2.3.1.1. Teorías de la Satisfacción Laboral	19
2.3.1.2. Dimensiones de Satisfacción Laboral	24
2.3.2. Rotación de Teleoperadores	27
2.3.2.1. Teorías de la Rotación Laboral	28
2.3.2.2. Dimensiones de la Rotación	29
<b>2.4. 366</b>	
<b>CAPITULO III: 3939</b>	
<b>3.1. 400</b>	
<b>3.2. 411</b>	
<b>3.3. 444</b>	
<b>3.4. 466</b>	
<b>CAPITULO IV: 4848</b>	
<b>4.1. 4848</b>	
<b>4.2. 4958</b>	
<b>4.3. 5959</b>	
<b>CAPITULO V: 6262</b>	
<b>CAPITULO VI: 6969</b>	
<b>CAPITULO VII: 7171</b>	
7474	
8080	
<b>ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>	80
<b>ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 1</b>	82
<b>ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 2</b>	84
<b>ANEXO 4: CUESTIONARIO</b>	85
<b>ANEXO 5: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL/SPC</b>	86



## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge ante la preocupación sobre los elevados índices de rotación en el giro de negocio de los Contact Center. Considerando que, el capital más importante que tienen las empresas son los colaboradores, las organizaciones invierten tiempo y dinero en diferentes estrategias para mantenerlos satisfechos y felices, haciendo posible que perduren en sus puestos de trabajo produciendo los resultados deseados, pero cuando esto no sucede se incrementa la incidencia de renuncias voluntarias del personal, la temida “Rotación”.

En el rubro de Contact center el grueso de colaboradores son jóvenes y existe el paradigma que el personal joven es inestable laboralmente, sin embargo el estudio “Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?” Realizado por la División de Mercados laborales del BID expone que “los jóvenes de la región son optimistas y tienen grandes aspiraciones educativas y laborales”; no obstante la investigación arroja que “sólo 32% de los jóvenes que actualmente trabajan tienen un empleo formal. Por otro lado, el 24% de los jóvenes percibe ingresos que son insuficientes para lograr un estándar de vida mínimo” (Factor Trabajo, 2019). Esto nos ayuda a entender la coyuntura laboral de los jóvenes y su relación con la alta rotación en los Contact Centers.

Ahora bien, si hacemos un acercamiento para revisar el comportamiento de la rotación laboral en nuestro país encontramos lo siguiente, que “en los últimos años, el Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica. Con un promedio de 20 %, está por encima de la media de la región (10,9 %), según un informe de PWC publicado en un portal local” (Conexión Esan, 2019), por ejemplo en enero del 2016 el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú reportó en su informe estadístico mensual que la Rotación Laboral en Lima Metropolitana fue de 3,0%, de los cuales la actividad económica con mayor tasa de rotación fue la de servicios con un 4,1%, ante ello es importante considerar que los Call Centers, siendo un giro de servicios, estaría impactando significativamente a esta cifra, tomando en cuenta que los índices de rotación en este rubro son altos, dado que corresponden a empleos que generalmente son considerados como temporales o como el inicio de la vida laboral de muchos jóvenes.

Se puede apreciar entonces que el problema de rotación en los call center puede deberse a que los colaboradores no ven a este trabajo como una actividad laboral con proyección profesional, por el contrario, perciben que este tipo de trabajo no cubre sus expectativas. Por ello es indispensable para la empresa, conocer cuáles son los aspectos laborales que los teleoperadores valoran, esto como parte de una estrategia para la fidelización de los equipos y así, tratar de disminuir los índices de rotación en los Call Centers.

Sobre lo anteriormente expuesto el problema está en que en ocasiones caemos en el error de suponer lo que valoran nuestros empleados y es ahí donde los perdemos, porque no conocemos a profundidad lo que los hace felices. Es por ello, que surge la importancia de saber cuáles son los factores de satisfacción laboral que generan la estabilidad laboral en nuestro personal teleoperador. De esta manera nos será posible conocer y explorar si es que: ¿Los teleoperadores que valoran sus labores tienen menor predisposición de rotación por renuncia voluntaria?, ¿Existe algún tipo de perfil social de teleoperadores que se ajuste más a nuestras políticas administrativas?, ¿Existe disconformidad de los teleoperadores en la relación con su jefe inmediato? y por último, ¿Existe relación entre la percepción de desarrollo personal con la rotación por renuncia voluntaria de los teleoperadores?

El propósito de la presente investigación es identificar los factores de Satisfacción Laboral que se relacionan a la Rotación de Teleoperadores en el año 2018, dado que si bien se conoce que sus índices de rotación son altos (promedio de 15%), lo que se busca es tener claridad de los factores relacionados a la rotación de teleoperadores, para que con base a ello la empresa pueda implementar acciones que le permitan mitigarla y controlarla. En tal sentido se podrá también identificar: si los teleoperadores que valoran sus labores tienen menor predisposición de rotación por renuncia voluntaria, si existe algún tipo de perfil social de teleoperadores que se ajuste más a nuestras políticas administrativas y que por ende tiene menor predisposición de rotación, si existe disconformidad de los teleoperadores en la relación con su jefe inmediato, de igual manera si existe relación entre la percepción de desarrollo personal con la rotación por renuncia voluntaria de los teleoperadores.

La presente investigación tiene un enfoque de tipo Cuantitativo y su diseño es no experimental, la recolección de datos se realizó en condiciones habituales en el centro de

labores, por medio de una encuesta de opinión con escala likert. Es de tipo Aplicada y de alcance Descriptivo - Correlacional, dado que se pretende especificar los perfiles de los teleoperadores, así como recoger información sobre las variables en estudio y buscar la relación que existe entre las variables: Rotación de Personal y Satisfacción Laboral.

Así mismo la empresa MDY Contact Center se ve beneficiada con esta investigación, debido a que se ha realizado un levantamiento de información sobre los niveles de satisfacción de su personal, relacionándolo con los índices y motivos de rotación, lo cual hace posible el planteamiento de una propuesta que reduzca la rotación de sus teleoperadores, por medio del incremento de la satisfacción laboral. Cabe precisar, que para recolección de datos hemos presentado algunas limitaciones de tiempo, debido a que los Contact Center (por su naturaleza) abarcan horarios de gestión por intervalos, haciendo difícil la aplicación de cuestionarios a los teleoperadores, al margen de los retos de disponibilidad de personal, se pudo concretar el recojo de la muestra requerida para esta investigación.

Por último, si se identifica la relación que existe entre la rotación de personal y la satisfacción laboral de los teleoperadores, se podrá adoptar medidas que impidan la fuga de talento y que afiancen la retención de personal. Desde la perspectiva financiera esto sin duda impactará positivamente en la rentabilidad de la organización, ya que reducirá los costos, que hoy son consecuencia de una rotación descontrolada y que involucran gastos de Captación (Atracción de personal, Reclutamiento y Selección), así como los de Capacitación (Inducción y Entrenamiento en Gestión), adicionalmente se verá un notable ahorro en costos de curva de aprendizaje, ya que con menos personal en periodo de adaptación, se cumplirá con la proyección de ingresos que la empresa planifica. Ahora si lo vemos desde la óptica del Clima Laboral, podemos inferir que el impacto también será positivo, ya que el personal percibirá que se encuentra en un lugar en donde es valorado por la organización y por su jefe inmediato, por ende, su predisposición de permanencia incrementará.

La presente investigación se estructura en base a los siguientes capítulos:

En el primer capítulo desarrolla el tema y la problemática de la investigación. En el mismo sentido, se plantea la hipótesis, los objetivos, justificación, así como la importancia del presente estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, en donde son definidos los conceptos y teorías de las variables Satisfacción Laboral y Rotación, así como de cada una de sus dimensiones.

El tercer capítulo hace referencia a la metodología aplicada en el presente estudio indicándose el enfoque, tipo, alcance y diseño, así como los instrumentos utilizados que permitirán un posterior análisis de datos.

En el cuarto capítulo se comparten los resultados de la investigación después del estudio de campo realizado.

En el quinto capítulo, se encuentra la Discusión, donde se relacionan y analizan los resultados obtenidos con el marco teórico de referencia.

En los dos capítulos finales, se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivamente, ambas basadas en el análisis de los resultados conseguidos.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes Internacionales:

Las tesis citadas en el presente estudio con respecto al contexto internacional corresponden a giros de negocio de Contact Center en Latinoamérica.

Arteaga, 2016, en su Tesis para optar por el grado de Ingeniera en Administración de Empresas “Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American Call Center, ubicada en la ciudad de Quito para el periodo 2016” de la Universidad Central de Ecuador. Investigación cuyo tipo es Descriptivo – Exploratorio y tiene como objetivo identificar las causales que generan rotación de personal en la Sucursal American Call Center. La recolección de datos fue realizada mediante encuesta a 120 trabajadores.

Esta investigación que también aborda la variable de rotación de personal explora que entre los principales motivos que incrementan la rotación de personal está que no se cumplen con los requerimientos que debe poseer el proceso de reclutamiento y selección debido a que se contrata personal que en su mayoría son jóvenes inexpertos en el tema, quienes no tienen la responsabilidad necesaria ni el compromiso esperado para efectuar sus actividades de manera adecuada dentro de la misma, por ello reformula los procesos de reclutamiento y selección, además de forjar una estrategia basada en el mérito del empleado para compensar de manera más justa al personal; obteniendo una reducción en el índice de rotación de personal del 35%. Para atacar de raíz el problema de rotación es necesario seleccionar a la persona que concuerde adecuadamente a los requerimientos de la sucursal, (Arteaga, 2016).

Esta situación, de “contratar personal que en su mayoría son jóvenes inexpertos”, se da a menudo en la empresa donde se desarrolla nuestra investigación, ya que la demanda de personal para cubrir la cuota es alta y la mayor cantidad de postulantes que se presentan tienen esa característica, por ello planteamos explorar el perfil demográfico de los colaboradores, para tratar de definir el perfil más idóneo que se debe contratar y cuál descartar a pesar de la gran necesidad.

Santamaria, 2015, para optar el grado de Licenciado en Ciencias Económicas con especialidad en Alta Gerencia “Modelo de gestión para la retención de personal en call

centers colombianos como factor clave de éxito” de la Universidad Militar de Nueva Granada de Colombia. Investigación cuyo objetivo general fue elaborar un modelo de gestión que permita fidelizar a los trabajadores de los call center. Sus objetivos específicos se enfocaron en conocer el marco histórico y de referencia donde se desenvuelve el giro de negocio call center, identificar las discrepancias entre rotación y retención de personal, así como determinar la importancia de gestionar adecuadamente el indicador de retención en los call center como un estratégico factor de éxito.

Esta investigación tiene como variables la retención y rotación de personal, las cuales tienen directa relación con nuestro estudio, así mismo en sus conclusiones indica que “La rotación de personal es un indicador que afecta casi todo el estado de resultados en la compañía, tanto en disminución de ingresos como en sobrecostos, y por eso la alta gerencia debe diseñar un plan encaminado a contrarrestar la rotación, vía retención del personal clave, y atacar los factores internos y externos que amenazan su adecuado desempeño”, esta investigación es muy importante para nuestra investigación, ya que nos muestra el impacto de la rotación en una empresa del rubro y los ámbitos abordados para contrarrestarla.

Fuentes, 2012, para obtener el grado de Licenciada en Psicología Industrial “Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad” de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Investigación cuyo tipo es Descriptivo y tiene como hipótesis que la satisfacción laboral influye en la productividad, su objetivo fue determinar cuan influyente es la satisfacción laboral sobre la productividad y los objetivos específicos se enfocaron en evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad. La recolección de datos fue realizada por medio de encuestas a 20 trabajadores.

En esta investigación sus variables de estudio fueron, satisfacción laboral y productividad. Dentro de sus conclusiones menciona un aspecto relevante para nuestra investigación, el cual indica “que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos”, varios de estos aspectos también explorados en nuestra investigación.

Fernández, 2007, en su Tesis para obtener el grado de Licenciado en Recursos Humanos “Causas de Rotación de los Teleoperadores que trabajan en los Call Center” de la Universidad Empresarial de Argentina. Investigación cuyo tipo es descriptivo - exploratorio tiene como objetivo indagar, si existe rotación de teleoperadores en los call center y en caso de existir dicha rotación, identificar cuáles son los principales factores que la generan partiendo del análisis de sus modos de funcionamiento. La recolección de los datos fue por medio de entrevistas a 3 puestos claves de la organización y 20 encuestas a cada call center, que hace un total de 60.

Esta investigación aborda variables que tienen implicancia con nuestro estudio, como es el perfil del teleoperador, condiciones de trabajo y rotación de personal. Luego del desarrollo de su exploración, concluye que más allá de que las condiciones de trabajo sean buenas, la labor sigue siendo desgastadora, debido al alto nivel de exigencia y control hacia los teleoperadores, el cual genera trastornos físicos y psicológicos, tales como problemas auditivos, nódulos en la garganta, depresión, ataques de pánico, lo cual convierte a la actividad de call center en un trabajo insalubre. Todas estas circunstancias son reales motivos de rotación de personal, ya que se obliga al personal a pedir el retiro voluntario o a renunciar, pudiéndose considerar estas renunciaciones como verdaderos despidos encubiertos, por daños psicológicos y físicos. Esta exploración nos sirve como referencia, ya que también se explora las condiciones laborales en las cuales desarrollan funciones los teleoperadores de nuestra población, así como investigar cuánta carga laboral sobre llevan en su día a día lo cual hace que su trabajo sea desgastador por el alto nivel de exigencia y control hacia los teleoperadores.

Di Nardo, 2005, para optar por el grado de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos “Satisfacción Laboral. Comunicación Interna, Sexo, Edad, Nivel Educativo, Antigüedad y Nivel de Cargo: Un Análisis de Ruta” de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela. Investigación cuyo tipo es No Experimental y su clasificación es transversal. Esta investigación tiene como hipótesis que la satisfacción en el trabajo, así como la declarada con respecto al ingreso, depende de comparaciones subjetivas que hace el declarante entre su puesto de trabajo y la percepción, también subjetiva, de las características de otro(s) puesto(s) que ocupan personas con las cuales él se compara. El objetivo de su investigación fue estudiar como suscita el fenómeno de la satisfacción laboral, estudiando la relación de las causas con diferentes variables tales como: nivel

educativo, comunicación interna, edad, sexo, nivel de cargo y antigüedad en una empresa de servicios financieros. La recolección de datos fue realizada mediante encuesta a través de unos cuestionarios que fueron aplicados a 300 evaluados, de quienes se obtuvieron 268 encuestas.

En esta tesis se estudia la influencia de las variables, abordando este fenómeno desde la óptica de la psicología laboral, así mismo en sus conclusiones menciona que “Existe una asociación significativa entre la edad y la antigüedad, en el sentido de que los empleados con mayor edad, tienden a presentar mayores niveles de antigüedad en la empresa”, este enunciado nos brinda un antecedente valioso a nuestra investigación en cuanto a perfil social, ya que nos muestra que existirían ciertos perfiles con determinadas características demográficas que se adaptan mejor a algunas empresas y es labor de cada empresa identificar el tipo de perfil que se adapte mejor a la organización.

## **2.2. Antecedentes Nacionales**

Cómo estudios precedentes en el ámbito nacional, citamos investigaciones realizadas en el mismo giro de negocio que han trabajado nuestras variables de estudio.

Talledo y Ugaz, 2019, en su Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas: “Estrés y Satisfacción Laboral en operadores de un Call Center. Ate, 2018” de la Universidad San Ignacio de Loyola, desarrollaron una investigación correlacional – descriptiva, de enfoque cuantitativo. El objetivo general, “Determinar la relación entre el estrés laboral y la satisfacción laboral de los operadores de un call center de Ate, 2018”, teniendo como hipótesis, que el estrés laboral está relacionado con la satisfacción laboral. Para ello, se encuestaron 19 operadores del call center por medio de un cuestionario online que contuvo a los dos instrumentos (escala y cuestionario), el mismo que fue autoadministrable.

El análisis de resultados determina que existe relación inversamente proporcional entre satisfacción laboral y estrés, deduciendo que, a medida que el estrés aumenta, la satisfacción disminuye.

Esta investigación explora dimensiones de satisfacción laboral muy similares a las que se exploran en la presente investigación en teleoperadores del mismo giro de negocios, lo cual nos permite tener un panorama más amplio en un escenario similar.

Vargas y Meza, 2017, en su investigación expositiva – descriptiva titulada “Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la Empresa Call Center Atento Perú: Área Clientes del BBVA, 2016” para obtener el título profesional de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola, cuyo carácter es cuantitativo y cualitativo, se recogió información mediante una encuesta y guía de entrevistas realizadas a 80 trabajadores. El objetivo de esta investigación es hallar la relación existente entre clima laboral y rotación de personal del Call Center. Los autores consideraron como hipótesis que no existe relación entre clima y rotación laboral.

En esta investigación se encontró que la principal causa de la rotación de sus teleoperadores son las exigencias especiales de los clientes bancarios, lo cual requiere de capacitación especial sobre los productos y servicios ya que estos varían continuamente. En conclusión, relacionan como principal factor de rotación al tipo de trabajo, el mismo que involucra el modelo de gestión y el tipo de cliente, el cual puede ser tan desgastador que ocasiona la fuga de talentos, para lo que sugieren un potente entrenamiento inicial y constante que permita contrarrestar en alguna medida este fenómeno. Esta referencia resulta importante en la presente investigación, ya que los modelos de gestión en los call centers son muy similares, por lo que, en la presente población de estudio, podrían ser similares los motivos que originan la rotación.

Montoya, 2017, en su Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración “Satisfacción laboral y su relación con la Intención de rotación de los operadores del call center Atento en la ciudad de Trujillo 2017” de la Universidad César Vallejo. Investigación cuyo diseño es no experimental y según su clasificación es transversal – Correlacional. Esta investigación tiene como Hipótesis que existe relación entre satisfacción laboral e intención de rotación. Su Objetivo General es identificar la relación entre satisfacción laboral e intención de rotación. La recolección de información se realizó a través de dos cuestionarios aplicados a 70 operadores.

En esta tesis, que aborda las mismas variables: Satisfacción laboral y rotación en el mismo giro de negocio que la presente investigación, se identifica que existe relación

negativa altamente significativa entre satisfacción laboral e intención de rotación, concluyendo en que si la organización mejora el nivel de satisfacción laboral habría menor intención de rotación de los operadores.

Ruiz, 2016, en su tesis para obtener el título profesional de licenciado en Administración de Empresas: “Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú – Cobtel, Trujillo 2016” de la en la Universidad César Vallejo, presenta una investigación cualitativa, no experimental, descriptiva de corte transversal. El objetivo general, fue establecer las causas principales de rotación. La hipótesis planteaba que los factores principales que originan la rotación son los factores internos.

La muestra se realizó mediante entrevistas estructuradas realizadas a 28 trabajadores cesados del Call Center que se desvincularon en el periodo septiembre 2015 - Marzo 2016.

En la investigación, hace referencia en que la rotación del personal en las diferentes organizaciones genera pérdidas considerables en ellas, centrándose en el notable incremento de esta realidad en los Call Center. La finalidad de su investigación es determinar los factores causantes de la rotación del personal, cuyos resultados indican que los principales factores por los que los colaboradores dejaron su puesto de trabajo son los factores internos (principalmente falta de crecimiento laboral, horario de trabajo, no sentirse a gusto con el cargo) y externos (ofertas laborales) a la organización.

Esta investigación determina factores de rotación, relacionados o similares a los factores de Satisfacción que se estudian en la presente investigación y que los correlacionamos a la rotación de los teleoperadores del Call Center en estudio, lo cual nos permite analizar la problemática y plantearnos posibles hipótesis.

AP, 2015, en su tesis para obtener el título profesional de licenciado en Administración de Empresas cuyo título es “Inestabilidad y rotación laboral en las empresas de servicio Call Center en Lima Metropolitana en el año 2014 – 2015” en la Universidad Tecnológica del Perú. El objetivo de esta investigación es “determinar la situación real, los resultados y perspectivas de la inestabilidad del personal y su influencia en la productividad en las organizaciones de Call Center en Lima Metropolitana”. Su hipótesis: “La implementación de políticas de desarrollo organizacional basadas en la estabilidad laboral y en la especialización de los colaboradores a todo nivel incide en la efectividad de las

estrategias competitivas de productividad, innovación y mejora continua de las organizaciones de Call Center". Esta investigación es descriptiva y la metodología empleada fue Exploratoria-Correlacional. El instrumento utilizado fue un cuestionario, la muestra estuvo conformada por 138 colaboradores de los diferentes 37 Call Center de Lima Metropolitana registrados en ese año.

Dicho estudio identificó el nivel o grado de riesgo y afectación de la inestabilidad laboral con relación a la productividad y especialización de los colaboradores de las organizaciones Call Center, teniendo como hipótesis que si se implementan las políticas de desarrollo organizacional basadas en la estabilidad laboral y en la especialización de los colaboradores a todo nivel, incide en la efectividad de las estrategias competitivas de productividad, innovación y mejora continua de las organizaciones de Call Center. El autor encontró que la elevada rotación de personal de esta clase de empresas es muy alta debido a la carencia de políticas orientadas a la estabilidad laboral y a la retención de talento humano, generando falta de compromiso por parte de los teleoperadores que no sienten que la organización les dará la seguridad laboral que ellos buscan.

Este antecedente sin duda es relevante como referencia para la presente investigación, ya que el contexto es muy similar, tomando en cuenta que una de las razones de la alta rotación del actual call center objeto de estudio podría ser la falta de solidez en directivas relacionadas a la estabilidad laboral.

Con los antecedentes antes señalados, tenemos la pauta para iniciar nuestro trabajo de investigación y saber cuál es el enfoque por tratar dentro de un contexto similar en nuestro país.

## **2.3 Bases Teóricas:**

La **satisfacción laboral** de los colaboradores está relacionada con el desempeño, absentismo, compromiso y **rotación** (Scott y Taylor, 1985).

### **2.3.1. Factores de Satisfacción Laboral:**

Satisfacción laboral, está relacionada con determinadas necesidades como social, estima, autorrealización y seguridad, en este sentido los directivos de las organizaciones

se esfuerzan por implementar buenas prácticas laborales, en miras de generar un clima organizacional positivo que inspire el óptimo desempeño, satisfacción y compromiso con la empresa, dado que un colaborador satisfecho, es empático y se siente más empoderado dentro de su cargo (Peña, Díaz, y Carrillo, 2015).

“Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo”. “El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización” (Chiavenato, 2009, pp. 13).

Por otra parte, “Satisfacción Laboral, es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación”. (Chiavenato, 2009, pp. 240)

Así también, la Satisfacción Laboral, podría considerarse como la actitud del colaborador hacia su trabajo (Palma, 1999).

Dado que los trabajadores invierten gran parte de su tiempo formando parte de los equipos de diferentes empresas, los espacios que estas ofrecen para el desarrollo de sus funciones deben colmar las expectativas y necesidades de ellos, de manera que se sientan a gusto, con el desarrollo de sus funciones, así como con los medios y condiciones para el desarrollo de estas. Si sumamos un buen trato, adecuada relación con sus jefes inmediatos, reconocimiento del alcance de sus metas y retribución en general, hará que se sientan valorados y reconocidos, traducido en un sentimiento de satisfacción que los fidelizará a través del tiempo.

### **2.3.1.1. Teorías de la Satisfacción Laboral:**

- **Teoría de la equidad de Adams**

Esta teoría señala que básicamente la fuerza motivadora surge de la lucha basada en lo que el individuo considera justo. Adams afirma, que este último tiende a comparar las recompensas que reciben ellos y otros con quienes comparte el ambiente laboral y social (Arnedo y Garcia, 2013). Es decir, comparan el esfuerzo, experiencia laboral, formación, competencias y los resultados: salario, aumentos y reconocimiento entre ellos y sus compañeros. De considerar que las relaciones son parejas, considerarán que existe equidad, caso contrario percibirán desigualdad. En esta teoría, los componentes son: insumos (contribución del empleado al puesto de trabajo), resultados (aquello de valor que percibe recibir), persona comparable y equidad-desigualdad.

Cuando un colaborador percibe injusticia, cambia su nivel de contribuciones y resultados, se esfuerza menos, mermando su calidad de trabajo, incrementando su ausentismo o generando su renuncia voluntaria.

- **Teoría de la motivación - higiene de Herzberg**

Esta teoría, cuyos autores son Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), se enfoca en que el trabajo, es la principal fuente de satisfacción. Herzberg, plantea la definición de satisfacción laboral considerando dos dimensiones: satisfacción e insatisfacción individual. Los factores que producen satisfacción son intrínsecos, satisfactores o motivadores, mientras que los que generan insatisfacción son extrínsecos, insatisfactores, de higiene o de apoyo. Los motivadores tienen relación con el contenido del trabajo: realización, crecimiento personal, reconocimiento, progreso y responsabilidad. Los de higiene tienen relación con el entorno del trabajo: supervisión, relaciones con el supervisor, salario, condiciones de trabajo, relaciones con los compañeros, relación con los subordinados, vida personal, seguridad, estatus, política y administración. (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

Esta teoría orienta a tratar de controlar en los entornos laborales a todos aquellos factores que generan insatisfacción, ya que estos serían extrínsecos, por ende, controlables y administrables. En las empresas, las políticas internas podrían ajustarse al perfil del grueso de los colaboradores según el giro del negocio, de igual manera el estilo de

supervisión por parte de los jefes inmediatos. Las condiciones de trabajo siempre deben salvaguardar la seguridad de los colaboradores. Se debe tratar de que el salario sea justo, retribuya el esfuerzo y se encuentre dentro del promedio del mercado. Estos y más factores extrínsecos podrían ser calibrados por las organizaciones de manera que no generen insatisfacción en sus colaboradores.

- **Teoría de los sucesos situacionales.**

Está compuesta principalmente por las características (evaluadas por el sujeto antes de aceptar el trabajo) y los sucesos situacionales (evaluadas luego de aceptar el trabajo). Los autores de esta teoría afirman que la satisfacción laboral resulta de la mezcla de sucesos y características situacionales, estos últimos podrían ser positivos o negativos, cambiando así, la suma de ambos la percepción del trabajador hacia el trabajo en general.

Cuando las personas iniciamos un nuevo trabajo ingresamos con varias expectativas, varias de ellas las tenemos claras, como el salario, beneficios, cargo, funciones generales, entre otros, ya que fueron impartidas de forma expresa antes de la contratación, sin embargo, hay más variables a considerar, las cuales sólo logramos conocer luego de haber iniciado funciones, como por ejemplo el estilo de liderazgo del jefe inmediato, la longitud real de la jornada de trabajo, las políticas administrativas, etc. Esta última información definitivamente cambia la percepción del trabajo, algunas veces de forma positiva, otras en sentido opuesto. (Quarstein, McAfee y Glassman, 1992).

Es clave cuidar las variables que sólo son conocidas por los nuevos colaboradores luego de su incorporación a sus equipos de trabajo, variables de las cuales dependerá, que se mantengan satisfechos con sus nuevos retos asumidos y esto los impulse a mantenerse largos periodos de tiempo en las organizaciones de las cuales se vuelven parte. Es cierto que estas variables a veces se vuelven invisibles para quienes forman parte de la empresa desde hace mucho tiempo, pero son muy visibles y determinantes en algunos casos para quienes recientemente se incorporan.

- **Teoría de las características del puesto de trabajo.**

Esta teoría propone, que las tareas laborales predecirían la satisfacción laboral de los empleados, las cuales deberían ser interesantes y beneficiosas de manera que la motivación se incremente. Investigaron diferentes variables correspondientes a tres categorías: puesto de trabajo, características de la empresa y colaborador para predecir compromiso y satisfacción.

Es complicado mantener el nivel de satisfacción de los trabajadores sobre el desempeño de sus tareas, más aún cuando éstas son operativas casi en su totalidad, cuando la rutina juega en contra y la jornada laboral de ayer, es casi idéntica a la de mañana. (Glisson, y Durick, 1988)

De acuerdo con esta teoría, es más fácil mantener motivados a los colaboradores cuando el contexto le permite que el trabajo sea retador, dinámico e interesante día a día, más aún cuando los equipos están conformados en gran parte por colaboradores jóvenes. Sin embargo, los teleoperadores encuestados en la presente investigación, así como muchos trabajadores de diferentes empresas que ocupan puestos totalmente operativos no se encuentran en dicho escenario, siendo muy difícil para los jefes inmediatos luchar contra la rutina y mantener adecuados niveles de satisfacción en sus equipos.

- **Teoría del ajuste en el trabajo.**

Indica que debe existir correspondencia entre el trabajador y el ambiente laboral, es decir, que la satisfacción resultara de la medida en que haya equilibrio entre las preferencias del trabajador y las actividades que desempeña, existiendo así armonía entre las actividades y demandas de su entorno laboral. Los autores conciben al trabajo como un determinante medio ambiente en el cual interactuar de manera dinámica (Dawis y Loquist, 1994).

El perfil del colaborador, en relación con sus habilidades, debe ajustarse al tipo de tarea, así mismo el contexto laboral debe corresponder a los valores y necesidades del trabajador; estas correspondencias generan satisfacción en el desempeño de tareas.

- **Teoría X/Y.**

Sostiene que las personas obtienen mayor satisfacción cuando perciben un clima libre y flexible en las organizaciones. McGregor, hacía referencia a dos teorías: Teoría X: Sugiere que a los colaboradores les desagrada el trabajo, por este motivo deben ser obligados, controlados con la finalidad de que se orienten al cumplimiento de objetivos organizacionales. Teoría Y: Sugiere que existe un interés intrínseco hacia su trabajo, que los mueve a proceder por iniciativa propia. (McGregor, 1960)

Este autor, apuesta por la Teoría Y, y presume que la satisfacción de las necesidades superiores en el trabajo los motiva. El autor se apoya en la Teoría de Maslow (Satisfacción de Necesidades), pero, a diferencia de este último, sólo las agrupa en tres niveles. Plantea las necesidades primarias: de seguridad y fisiológicas; necesidades secundarias: necesidades sociales (afecto, aprobación y afiliación) y, por último, las necesidades personales: autonomía y autorrealización. Por otra parte, bosqueja que las necesidades psicológicas y sociales son de mayor importancia para los individuos, por ello en las empresas, deberían esforzarse por satisfacerlas.

- **Teoría de Lawler y Porter:**

Consideran que la satisfacción de los colaboradores tiene relación directa con el valor y las recompensas que reciben por el trabajo que realizan. Esta teoría hace diferencias entre recompensas extrínsecas y recompensas intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que la organización controla (sueldo, ascensos y status). Las recompensas intrínsecas, están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.

Esta teoría plantea que el rendimiento determinaría el nivel de satisfacción laboral, a causa de la influencia de las recompensas. Por otra parte, se debe evaluar las percepciones subjetivas de los colaboradores, frente a su satisfacción o insatisfacción en el trabajo (Lawler y Porter, 1967).

- **Teoría de la discrepancia.**

Refiere que la satisfacción resulta de la valoración del individuo sobre sus valores y necesidades respecto a lo que ofrece el trabajo y el valor que le atribuye. Las discrepancias surgirán, por ejemplo, entre lo que el sujeto tiene como tarea y lo que le gustaría tener; así como la importancia o valor que le asigna a cada faceta y lo que obtiene en la experiencia (Locke, 1976).

En base a esta teoría, las organizaciones deberían contratar personas cuyo perfil se ajuste totalmente al tipo de trabajo que van a realizar, que este colme sus expectativas y que resulte tanto motivante como significativa para ellos la tarea que van a realizar en el día a día.

La Escala de Satisfacción Laboral (Palma-Carrillo, 1999) utilizada en la presente investigación, según refiere su autora, apoya su estructura en la Teoría Higiene – Motivacional.

### **2.3.1.2. Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

Sonia Palma Carrillo (1999), considera 7 factores:

I

- **Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales.**

Según Robbins (2004), considera que es importante el ambiente de trabajo para los colaboradores; a quienes les interesa que este permita hacer un trabajo adecuado y genere bienestar en general. Un ambiente físico y diseño adecuado de sus espacios de trabajo dará lugar a un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción laboral.

Hace referencia a “Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma”. (Palma, 1999).

Relacionada directamente con este factor, tenemos a la ergonomía, que según Obregón (2016), es la disciplina científica que interacciona a las personas y elementos de su entorno, así mismo la define como una profesión, la que por medio de teorías, datos y

principios existe para garantizar el confort y bienestar de las personas para que les sea posible lograr buenos resultados.

Continuando con temas relacionados a las condiciones físicas de trabajo, tenemos sistemas que regulan estos espacios con la finalidad de velar por el bienestar de los colaboradores: El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, permite el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo, resultando de ello, la prevención de lesiones y deterioro de la salud, generando lugares de trabajo seguros y saludables para todos los trabajadores (ISO 45001, 2018, p. 4).

La infraestructura y condiciones que ésta provea donde los colaboradores desarrollarán sus funciones y tareas, como, por ejemplo: iluminación, temperatura, ruido, entre otros, deben ajustarse a las necesidades e inclusive preferencias de los equipos de trabajo. Considerando que las jornadas laborales en ocasiones superan las ocho horas que estipula la norma vigente, altas o bajas temperaturas, escasa iluminación, exceso de ruido, equipos desfasados, ausencia de comedor, etc. Son algunos ejemplos de variables que generarían fatiga, incomodidad, seguidos de insatisfacción laboral.

- **Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos.**

“La satisfacción laboral tiene que ver con lo que el empleado sabe acerca de su trabajo, cómo se siente sobre el mismo, y qué hace al respecto.” (Starmeup, 2018), podemos inferir que para mantener satisfecho al personal en una empresa es necesario difundir a los colaboradores todos los beneficios que tiene la organización, es decir los canales de comunicación interna deben ser potentes y efectivos, así mismo debe servir para recoger nuevas necesidades de los trabajadores para implementar novedosos beneficios que sean valorados por el personal.

Para Robbins (2004), los colaboradores desean trabajar en entidades donde accedan a políticas salariales y de ascensos de acuerdo con sus expectativas y desempeño, cuando encuentran estas oportunidades laborales, sus niveles de satisfacción se incrementan.

“El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza”. (Palma, 1999).

Con la finalidad de ofrecer un salario atractivo, hoy por hoy las empresas ofrecen además de las retribuciones económicas, salarios emocionales a través de programas de reconocimientos y/o recompensas, que permiten tanto reforzar el adecuado desempeño, como fidelizar al cliente interno y mantenerlo satisfecho por un mayor periodo.

- **Factor III: Políticas Administrativas.**

“El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador”. (Palma, 1999).

Estas políticas administrativas además sirven de lineamiento para, de ser el caso, la administración de sanciones. Por ello, es muy importante que estén claras y sean de conocimiento para toda la organización.

- **Factor IV: Relaciones Sociales.**

Para Chiavenato (2000), las adecuadas relaciones interpersonales laborales incrementan la motivación y estrechan vínculos entre los colaboradores, haciéndolos responsables y comprometidos con los objetivos organizacionales.

La Teoría de los Buenos Compañeros, Robbins (1999), plantea que la necesidad de interacción social de los colaboradores es cubierta en su centro de labores. En consecuencia, contar con compañeros amigables que les apoyen genera satisfacción laboral.

“El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas”. (Palma, 1999).

Somos seres sociales por naturaleza y compartir la mayor parte del día, la mayor cantidad de días de la semana con determinado equipo de trabajo es más llevadero si está compuesto por personas afines.

- **Factor V: Desarrollo Personal.**

La autorrealización, es la valoración del colaborador frente a las posibilidades de desarrollo personal y profesional en el ámbito laboral (Palma, 2004).

“Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización”. (Palma, 1999).

Fernández (1999), comparte un enfoque similar afirmando que es la oportunidad de desarrollo profesional y personal en el ambiente laboral, por medio de políticas adecuadas de capacitación.

Crecer profesional y personalmente, ya sea desarrollando habilidades, asumiendo nuevos retos, aprendiendo diversos temas, siendo promovido, etc. mantiene no solo el interés sobre sus funciones, sino también el compromiso de los colaboradores con las organizaciones, esto a su vez actúa positivamente sobre sus niveles de satisfacción.

- **Factor VI: Desempeño de Tareas.**

“La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora”. (Palma, 1999).

Es fundamental que los colaboradores conozcan la importancia de sus tareas para el alcance de metas de la organización, esta información a su vez, le genera valor al cargo que desempeñan y sentido al desarrollo de sus funciones. En tal sentido, un colaborador que sabe lo importante que es lo que hace dentro de la empresa, es un colaborador más satisfecho.

- **Factor VII: Relación con la Autoridad.**

Robbins (2004), refiere que la satisfacción del colaborador es mayor cuando es comprensivo y amigable el jefe inmediato, y además refuerza el buen desempeño, escucha y se interesa por ellos.

“La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas”. (Palma, 1999).

Trabajar en organizaciones implica subordinación, lo cual no es tarea sencilla para el jefe ni para el subordinado, de allí que el buen trato y la cordialidad son claves para las adecuadas relaciones en el ejercicio de la autoridad.

### **2.3.2. Rotación de teleoperadores**

Dado que los Contact Center, se encuentran en auge por el vertiginoso desarrollo que esta industria está teniendo y es por ello que vienen convirtiéndose en una fuente de empleo cada vez más creciente. Sin embargo, a mayores niveles de contratación de teleoperadores, también mayores niveles de rotación. Por ello revisamos las siguientes definiciones de “rotación de personal”, a continuación dos definiciones puntuales:

Según (FITZ-ENZ, 1999), la rotación es el movimiento o fluctuación de vinculaciones y desvinculaciones en las organizaciones. Sobre este punto queda entendido que tanto las altas como las bajas de personal están comprendidas dentro de la rotación y que el movimiento de ambas arroja el resultado de este indicador.

#### **2.3.2.1. Teorías de la Rotación Laboral:**

En la siguiente descripción se encuentran las teorías que van más relacionadas a la rotación de personal:

La rotación laboral es un problema que las compañías buscan resolver constantemente, dado que es un factor que impacta directamente en la rentabilidad de la empresa por los gastos que ocasiona en reclutamiento, selección, inducción y curva de aprendizaje del colaborador, es así como Riley (2006) y Ramzan (2013) plantean que la rotación de personal es una de las problemáticas más importantes que afectan la eficiencia organizacional de las empresas.

Sin embargo a la fecha muchas organizaciones invierten dinero en consultorías y auditorías que les permitan conocer el motivo real del origen del cese de su personal, pues

generalmente las consecuencias de la rotación de personal son más tangibles que las propias causas, ya que al parecer “no existe una razón clara por la cual las personas dejan una organización” (Ongori, 2007) y esto también se ve reflejado en el abanico de motivos que existen cuando se reporta la baja de un personal, que pueden ser desde temas personales, hasta los relacionados con el propio ambiente laboral y las compensaciones, pero se sabe que en cada contexto los motivos pueden variar, ya que cada giro de negocio muestra un comportamiento propio de su rubro.

Ahora que hemos abordado el tema de motivos rotación laboral, es importante profundizar en uno de ellos, que podría ser considerada como una de las razones relevantes del abandono laboral y se trata de las funciones del cargo que desempeñan, se infiere que todo trabajador que no tiene clara sus funciones corre riesgo de ser rotación en un corto plazo y esto se puede reconocer en las investigaciones en donde muestran como las ambigüedades en el rol afectan negativamente en el comportamiento de las personas en relación con su trabajo, más aún cuando esta ambigüedad se presenta en todas las áreas que conforman la una organización (Yesiltas, 2014). Existen otros estudios que también han relacionado la rotación laboral con la ambigüedad de roles, pues muestran que en organizaciones en donde no existen procesos claros para transmitir a los nuevos colaboradores o no se tienen las actividades estandarizadas, hay un mayor riesgo de baja de personal (Arokiasamy, 2013), es por ello que varias organizaciones utilizan la herramienta MOF, que es el manual de obligaciones y funciones, que permite que el colaborador pueda conocer sus tareas de una manera clara y precisa dejando sin efecto todo tipo de ambigüedades.

### **2.3.2.2. Dimensiones de la Rotación:**

- **Rotación Voluntaria:**

La rotación laboral se manifiesta por medio de dos frentes, la primera es como rotación voluntaria, que se presenta cuando el colaborador decide dejar su puesto de trabajo por su propia decisión y la segunda es cuando la empresa decide prescindir del colaborador por motivos de rendimiento, productividad, disciplina, entre otros. Existen algunas investigaciones que se pronuncian en relación a la rotación voluntaria abordando el

comportamiento humano en las organizaciones y la intención de permanencia como (Arias, 1998) en su investigación “Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional” y (Mercado, 2001) en “Adaptación del Inventario de Compromiso organizacional y de Apoyo Percibido” y (Beláusteguigoitia, 2000) en “El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo” y la rotación de colaboradores (Bernal, 2002). Cabe precisar que las teorías que explican la rotación se dan en diferentes contextos y es necesario aterrizarlo a la realidad de nuestra investigación.

Sobre el punto de los tipos de rotación, las empresas generalmente buscan tener control sobre la rotación voluntaria, dado que ésta no es una decisión que haya sido determinada por la organización y hay escenarios en donde los que deciden irse son elementos valiosos para la empresa, es por ello que buscan mantenerla controlada. Para tener un conocimiento más amplio de los tipos de rotación es necesario abordar los modelos que han buscado en el tiempo generar un concepto sustentable de la rotación.

### **Modelo de Rotación según Mobley:**

Uno de los autores pioneros en modelar la rotación fue Mobley (1977, p. 237), este modelo tiene dos frentes, el primero relaciona las actitudes del trabajo con la rotación, es decir todos los actos que estarían relacionados con la intención de renunciar e indirectamente con la renuncia propiamente dicha, en donde propone que las etapas intermedias constituyen parte de una sucesión causal que se origina desde la satisfacción laboral y desencadena en la renuncia. Así mismo que la iniciativa de búsqueda de otro empleo y renuncia, corresponde a la consecuencia del balance que hace el trabajador sobre su empleo actual y otra opción laboral. Sobre este punto podemos concluir que la rotación voluntaria no es un efecto inmediato, ya que el individuo va evaluando las falencias y fortalezas de su trabajo versus lo que ofrece el mercado y esto lo hace en un periodo de tiempo considerable, para en base a ello tomar la decisión de dar por concluida la relación laboral con su empresa, en ese sentido es indispensable que las organizaciones estén atentas a esas señales de posibles renunciaciones para poder aplicar medidas de retención que detengan los futuros ceses.

### **Modelo de Rotación según Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino:**

Hay otro modelo que encuentra otras variables que impactan en la rotación, las mismas que están y no están relacionadas con el trabajo, pero que aportan a la renuncia voluntaria, este modelo que fue desarrollado por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979) abre un abanico de motivos más amplio, en donde hace énfasis sobre la relación de la rotación con la satisfacción laboral, dado que expone que la decisión de renuncia está influenciada por el grado de satisfacción del trabajador con su empleo, ya sea en aspectos de desarrollo profesional, así como beneficios que impacten positivamente en su entorno familiar. Con respecto a este modelo se puede apreciar que existen factores internos que inducen a la renuncia voluntaria del trabajador, dado que corresponden a atributos de la organización, los cuales no alcanzan a satisfacer a sus empleados, es por ello que se recomienda estar en constante evaluación de los beneficios que ofrece la empresa y si estos realmente son valorados por los colaboradores, es decir mantener o implementar acciones que alcancen o sobrepasen las expectativas de sus trabajadores para mantenerlos fidelizados y de este manera se pueda controlar la rotación voluntaria.

Existen causas externas e internas que intervienen en la desvinculación del personal y la presente investigación se enfoca en uno de los factores externos, como es el perfil social de los teleoperadores, ya que este determina los intereses y necesidades comunes entre colaboradores con similares características.

El nivel de satisfacción de los colaboradores incrementa o disminuye el plazo de permanencia en la organización, por lo que el proceso de selección debe apuntar a encontrar los perfiles idóneos para el puesto, encontrar a aquellas personas que esta oportunidad laboral los satisfaga y beneficie en relación a sus necesidades personales, de manera que se reduzca la probabilidad de que piensen en abandonar el trabajo.

Robbins (1998) expone que la falta de satisfacción laboral guarda relación con la rotación, lo que se ve reflejado en el cese de empleados; sin embargo cuando se percibe satisfacción, el entorno laboral es favorable y a su vez influye de manera positiva en el buen desempeño laboral dando como resultado una organización saludable y exitosa.

Es por ello que se considera relevante que las organizaciones realicen e impulsen acciones que logren incrementar la satisfacción de los colaboradores, la misma que da como resultado una baja rotación laboral. Es así pues que tomando como premisa este apartado, el presente trabajo de investigación explora la relación entre la satisfacción de los teleoperadores de MDY y su implicancia en la rotación laboral de dicha empresa.

- **Perfil Social:**

“El perfil es una variedad o conjuntos de aspecto particulares, o un costado, que se presentan en una cosa, persona o conjunto determinado, describiendo o eliminando linealmente si es representado en plano físico, las cualidades o rasgos propios del objeto, persona o el conjunto determinado, palabra en sí que denomina los complementos y detalles que determina la perfección de lo que se aprecia. Al referirse a perfiles tenemos una variedad, en una empresa, los recursos humanos exigen una recopilación de datos y rasgos particulares, para determinado puesto de trabajo que requiere un nivel de educación y formación, experiencias, habilidades, destrezas, intelectuales y física” (Julio, 2019). Definición de Perfil, tomando como referencia lo mencionado podemos determinar que el perfil es un conjunto de características que describe a la persona (individual o colectiva).

El perfil está compuesto por datos, según el libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos: “datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencial laboral se resuelven en primera instancia”, así mismo menciona que “los puntos claves y de más difícil definición están dados por competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización” (Martha Alles, 2008), sobre este punto podemos concluir que el perfil requiere de datos precisos y objetivos para su correcta definición.

Sobre **Perfil Social**, existen investigaciones que sustentan que el perfil social de los trabajadores tiene un rol relevante en el consentimiento y la resistencia en los centros de labores, dado que estos factores influyen en el comportamiento y percepción del trabajador. Ante esto podemos inferir que las características sociodemográficas conllevan a una determinada conducta del colaborador en su puesto de trabajo. Vamos a proceder a argumentar esta inferencia con un sustento teórico del perfil social enfocado al Género, Cockburn (1988) sustenta que las mujeres tienen diferentes responsabilidades

relacionadas a su labor de madres de familia (función reproductiva), las cuales les hacen tener un enfoque diferente al de los hombres, al preferir una jornada laboral de medio tiempo y no estar disponible para extender sus horas laborales o cambios relacionados a su movilidad geográfica, es decir no están dispuestas a laborar en zonas distantes a su domicilio. Por su parte Cavendish (1982) menciona que las mujeres aceptan algunas condiciones laborales que los hombres considerarían inaceptables, ya que para ellas la familia y el hogar compensan estas condiciones.

Por otro lado, Bourdieu (1980) considera diversas características que comprenden el perfil social de los colaboradores y sustenta que las disposiciones sociales que se relacionan a las diferentes posiciones sociales de los trabajadores según su perfil social ocasionan variabilidad en la forma en que se valoran y que aceptan y perciben las condiciones laborales. Dicho esto, podemos concluir que existen perfiles sociales que por su composición generan sintonía con la empresa y por ende la predisposición de rotación de esos perfiles es menor.

Durante la presente investigación se revisará el perfil de los teleoperadores en la organización, de manera que se logre identificar, cuál es el perfil social de los teleoperadores que han formado parte de la organización por más tiempo y que, por ende, tienen menor probabilidad a la rotación temprana.

Construir estereotipos, permitirá tomar mejores decisiones y disminuir el margen de error al momento de seleccionar a los nuevos colaboradores, tratando siempre de cuidar y disminuir los índices de rotación.

Cabe mencionar que una de las características sociodemográficos más relevantes del perfil es el segmento etario, por lo que a continuación revisaremos las características generacionales relacionadas a la presente investigación. Es importante precisar, que no hay una clasificación global para segmentar las generaciones, en la presente investigación se revisará sólo una clasificación.

En el mundo actual laboral, con la globalización y la tecnología, tres generaciones distintas se interrelacionan coordinando a diario en las organizaciones. Cada una con diferentes formas de ser felices, lo que genera diferencias al momento de formar parte de

un mismo equipo. A continuación, las diferentes características y peculiaridades de cada generación.



**\* Gráfico 1: Generaciones según años de nacimiento, “Millenials y Millennials peruanos”, (Penagos y Rubio, 2015, p. 3)**

Generación Baby Boomers, “Se caracterizan por tener como aspiración construir una carrera extraordinaria donde el reconocimiento llega a través del dinero, posición laboral y estatus. Para ellos la retroalimentación se hace una vez al año y esperando un reconocimiento de por medio. Interpretan el bienestar como dinero y el trabajo como un sacrificio para conseguirlo. Finalmente, creen que la felicidad está al final del camino” (Molinari, 2011 en Penagos y Rubio, 2015, p. 4)

Generación X, “Tienen otra manera de pensar y se caracterizan por ser desconfiados e individualistas. Son una generación menos numerosa que los Baby Boomers y que los Millennials -por su franja de 16 años en vez de 19- y porque nacieron en una época de fuerte descenso de la natalidad. Los “X” cada vez creen menos en el matrimonio, en los gobiernos y en los políticos. Varios de ellos vieron cómo las organizaciones no fueron fieles a sus padres. Por eso, no depositan su futuro en una sola compañía. Creen en su propio desarrollo (Molinari, 2011 en Penagos y Rubio, 2015, p. 4)

Generación Y, “Son los jóvenes entre 15 y 34 años. Tienen características más parecidas a las de los “X”. A estos ya no les interesa tanto el dinero ni las cosas materiales como a las generaciones anteriores; disfrutan más del camino que del destino final. Creen que el reconocimiento viene de la mano con un trabajo que tenga sentido y el feedback constante es una realidad”. (Penagos y Rubio, 2015, p. 4)

Son llamados Millennials, y se comprometen difícilmente con las organizaciones en las cuales forman parte, tienen ansiedad por el rápido alcance de objetivos sin necesidad

de perseverar por períodos que ellos puedan considerar como “prolongados”, por ello esperan hacer línea de carrera en periodos cortos, caso contrario pasarán a la búsqueda de nuevas oportunidades. Mantienen frente a la vida una relación más despreocupada, ya que les ha tocado crecer en un contexto socioeconómico estable y con múltiples oportunidades. Son impacientes, ya que su contexto les permite tener una comunicación inmediata y globalizada, por ello esperan cubrir sus expectativas en periodos cortos de tiempo, de allí que el promedio de permanencia en sus centros laborales es de 2 años. La estrategia en la actualidad es gestionar el talento mapeándolo, desarrollándolo, elaborando un plan de retención, sucesión y atracción. Los entornos laborales deben crear espacios donde “trabajar sea más divertido”, donde la jornada sea productiva a su vez que, permita a los colaboradores saber por qué es importante la función que realizan desde cada una de sus posiciones. (Penagos y Rubio, 2015).

Cabe señalar que, el público objetivo para contratación de los Contact Center es de 18 a 23 años, es decir, que el grueso de la población de teleoperadores son “millennials”.

Por otra parte, haciendo diferencia en relación al género, la prestigiosa consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), investigó cómo perciben el contexto laboral y sus profesiones las “mujeres millennials”, encuestando a 8.756 mujeres de 75 países (nacidas entre 1980-1995). El estudio reveló que ellas se consideran capaces de alcanzar los cargos más elevados de las empresas a las cuales pertenecen, más aún las que recién empiezan a ejercer (49%), (LifeStyle, 2015).

Otro estudio, desarrollado por US TRUST, banco americano, concluye en que las mujeres millennials solventes, perciben mayores remuneraciones que las mujeres de otras generaciones y tienen facultad para tomar más decisiones financieras a comparación de otras mujeres de mayor edad. Esto revela un importante cambio generacional, ya que con el pasar de los años, las mujeres van tomando más decisiones financieras que sus esposos y asumiendo un rol más protagónico en las finanzas conyugales (Expansión, 2015).

Un estudio, de Colliers International Chile realizado a 280 personas, distingue dos segmentos dentro de la Generación Y: junior millennials (de 25 a 30 años) y senior millennials (entre 31 y 35 años). Consideran que las mujeres de este último segmento son más ambiciosas, ya que mantienen una meta más corta que los hombres de este mismo

segmento, a esto también se suma el empoderamiento social femenino, donde la presencia femenina en el contexto laboral es cada vez más fuerte, donde vienen demostrando su capacidad de crecer y desarrollarse profesionalmente. (Economía y Negocios, 2017)

Gestionar el talento humano de esta generación no es tarea fácil, sin embargo, la versatilidad de sus características y la percepción que tienen de sus labores, obligan a que las organizaciones creen nuevas maneras de administrar a su personal, de manera que se genere valor para ellos y las organizaciones de maneras distintas a las que por décadas se han venido realizando.

## **2.1. Definiciones conceptuales**

A fin de profundizar organizadamente la presente investigación dentro de lineamientos precisos, se desarrolla a continuación el marco teórico de los conceptos relevantes.

### **Satisfacción Laboral:**

- “Se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización” (Chiavenato, 2009).
- Satisfacción Laboral, percepción positiva del colaborador hacia el trabajo y sus condiciones.

### **Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

#### **Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales.**

- Este factor se refiere a “Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma”. (Palma, 1999).
- Ambiente físico y sus características, en el cual los colaboradores desarrollan sus tareas y funciones diarias, el mismo que suma o resta productividad y confort.

## **Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos.**

- “El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza”. (Palma, 1999).
- Conformidad del colaborador hacia la retribución recibida por el trabajo que ejecuta.

## **Factor III: Políticas Administrativas.**

- “El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador”. (Palma, 1999).
- Conformidad del trabajador sobre las políticas administrativas y organizacionales de la empresa que rigen su desempeño.

## **Factor IV: Relaciones Sociales.**

- “El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas”. (Palma, 1999).
- Nivel de integración con sus compañeros de trabajo con quienes comparte su jornada laboral diaria.

## **Factor V: Desarrollo Personal.**

- “Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización”. (Palma, 1999). La autorrealización, es la apreciación del colaborador frente a las posibilidades de desarrollo personal y profesional en el ámbito laboral (Palma, 2004).
- Percepción de oportunidades para realizar una línea de carrera dentro de la organización y que ésta a su vez aporte a su desarrollo profesional y personal.

## **Factor VI: Desempeño de Tareas.**

- “La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora”. (Palma, 1999).

- Percepción del trabajador sobre las actividades que realiza dentro de la empresa.

### **Factor VII: Relación con la Autoridad.**

- “La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas”. (Palma, 1999).
- Grado de valoración que realiza el colaborador sobre la relación con su inmediato superior y en relación con las tareas que ejecuta.

### **Rotación:**

- Según (Newstrom, 2007), es el porcentaje de colaboradores que renuncian a la empresa durante cierto período de tiempo. Su nivel de satisfacción influirá en que piensen en renunciar sea más o menos probable, mientras más satisfechos estén, más tiempo se quedarán con su empleador.
- Es la proporción de colaboradores que se desvinculan en determinado plazo, a mayor satisfacción laboral menor probabilidad de rotación.

### **Rotación Voluntaria:**

- La rotación voluntaria de personal se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones (Zimmerman,2006).
- Es el rompimiento de la relación laboral entre el colaborador y la empresa, existen factores internos de la organización que hacen que el trabajador sea inducido a su cese en la empresa.

### **Perfilar:**

- “Forma de construir estereotipos con los que se describe a un grupo de individuos para ofender, escudriñar e investigar a profundidad” (Robbins y Judge,2009, p. 145).
- Características sociodemográficas que permiten investigar y profundizar el comportamiento de las personas según estas variables.

### CAPITULO III: METODOLOGÍA

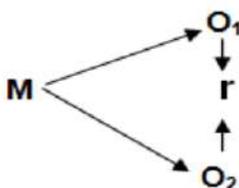
La presente investigación tiene un enfoque de tipo Cuantitativo, ya que las variables han sido medidas en un determinado contexto utilizándose métodos estadísticos (Hernández, Fernández y Baptista 2014), la recolección de datos se realizó en condiciones habituales en el centro de labores (dentro de la jornada laboral de los teleoperadores), por medio de una encuesta de opinión con escala likert.

Es de tipo Aplicada, ya que busca la utilización de los conocimientos adquiridos. Hace uso de un marco teórico, ya que está directamente relacionada con los resultados y avances de la investigación pura. Sin embargo, lo medular de este tipo de investigación son las consecuencias prácticas. (Zorrilla, 2007)

El alcance es Descriptivo - Correlacional, Descriptivo dado que se pretende especificar los perfiles de los teleoperadores, así como recoger información de las variables en estudio y Correlacional, ya que se busca conocer la relación que existe entre las variables: Rotación de Personal y Satisfacción Laboral (Hernández, et al. 2014).

Su diseño es no experimental, ya que el estudio y análisis de las variables, se realizó sin manipulación de estas, es decir, que se “observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural” (Hernández, et al. 2014).

Se esquematiza de la siguiente forma:



Dónde:

- M: muestra de teleoperadores de MDY CONTACT CENTER.
- O1: Satisfacción Laboral.
- O2: Rotación de Personal.
- R: Relación entre las variables.

Todo ello se ha realizado basándose en encuestas aplicadas a una muestra representativa de teleoperadores del Call Center MDY de sus sedes Lince y Callao, con la finalidad de determinar los factores de satisfacción laboral que se relacionan con la Rotación de dicho puesto en el año 2018.

**Nota:**

Todo el proceso metodológico estadístico se desprende en el punto 3.5.

### 3.1. Población y muestra:

En Lima - Perú al año 2018 en la Asociación Peruana de Centros de Contacto - APECCO - se registra un total de 23 Call Center, de los cuales la presente investigación se enfocó en uno de ellos, denominado MDY Contact Center, por la razón de contar con accesibilidad a la muestra, además que por su ubicación estaremos abarcando Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.

Características:

1. Homogeneidad: Todos los miembros de la muestra son teleoperadores del Contact Center MDY, tiene un rango de edad de 18 a 58 años, hombres y mujeres con condición contractual de tiempo completo y medio tiempo.
2. Tiempo: Teleoperadores laborando en el periodo del 2018.
3. Espacio: Sedes Callao y Lince de Lima Metropolitana.
4. Población: Sede Lince 438 y Callao 1070 teleoperadores.

Para el cálculo del tamaño muestral se utilizó la fórmula de proporciones en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

*n = tamaño de muestras buscado*

*N = tamaño de la población o universo*

*Z = parámetros estadístico que depende el nivel de confianza (NC)*

*e = error de estimación máximo aceptado*

*p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)*

*q = (1 - p) = probabilidad que no ocurra el evento estudiado*

### Muestra Sede Callao:

$$n = \frac{1070 * 1.960 * 50\% * 50\%}{5\%^2 * (1070 - 1) + 1.960_{\alpha}^2 * 50\% * 50\%}$$

### Muestra Sede Lince:

$$n = \frac{438 * 1.960_{\alpha}^2 * 50\% * 50\%}{5\%^2 * (440 - 1) + 1.960_{\alpha}^2 * 50\% * 50\%}$$

Siendo los resultados 283 para la sede Callao y 205 para la sede Lince. Con base en estas cifras fueron evaluados teleoperadores part y full time, de ambos géneros, cuyo rango de edad oscila entre 18 y 58 años, de diferentes turnos en ambas sedes.

## 3.2. Instrumento

La información se recogió en unos formatos elaborados por las investigadoras, el cual contiene preguntas de información demográfica, predisposición de plazo de permanencia y la Escala para medir Satisfacción Laboral, de Sonia Palma Carrillo (1999), cuya abreviatura es SL-SPC.

- *Encuesta Demográfica:* La cual tiene por finalidad identificar las características personales de los teleoperadores, para reconocer las coincidencias que existan entre ellos y asociarlas con su predisposición de permanencia en la empresa. Este instrumento, contiene 10 ítems, los mismos que se encuentran a continuación: edad, sexo, estado civil, número de hijos, edades de los hijos, con quienes vive actualmente, número de personas a su cargo, distrito domiciliar, tiempo en la empresa y grado de instrucción.

Así mismo, se elaboró un ítem identificador de predisposición a rotación o permanencia en la empresa: ¿Por cuánto tiempo estás considerando formar parte de esta empresa?, cuya finalidad es conocer el plazo de tiempo por el cual los teleoperadores se están predisponiendo a formar parte de la organización, este ítem, tiene por respuestas las siguientes alternativas: Menos de 3 meses, De 4 a 6 meses, De 6 a 12 meses, De 1 a 2 años, De 2 a más años.

- *Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo (SL-SPC)*: Este instrumento, fue estandarizado por su autora: Sonia Palma, por medio de su aplicación en trabajadores de Lima, su muestra se basó en una población compuesta por 838,591 colaboradores en Lima Metropolitana (INEI, 1993), donde se consideró al 10% de una muestra accesible (8,386) equivalente a 952 personas.

En su estudio, calculó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última, correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada), tomando una submuestra de 300 colaboradores. Las correlaciones Alfa (el símbolo de Cronbach) ítem-puntaje total, hizo posible que estimara la confiabilidad, esta fue de 0.79.

En relación a la calificación, la escala cuenta con 5 alternativas de respuesta, a las cuales se les asigna un puntaje diferente: Total acuerdo (5 puntos), de acuerdo (4 puntos), indeciso (3 puntos), en desacuerdo (2 puntos) y total desacuerdo (1 puntos). Algunos ítems se califican a la inversa, siendo la puntuación directa máxima 180 y la mínima 36. Una vez obtenidos los puntajes se convierten, haciendo uso del baremo, en puntuaciones normalizadas. Estas últimas, permiten conocer la categoría respectiva en la cual se encuentran: alta satisfacción, parcial satisfacción, regular, parcial insatisfacción y alta insatisfacción.

La aplicación de este instrumento toma en promedio 20 minutos. Esta escala está compuesta por 36 ítems, los cuales corresponden a 7 factores distribuidos como se indica a continuación:

**Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems: 1, 13, 21, 28, 32)**

- 01. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.
- 13. El ambiente donde trabajo es confortable.
- 21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.
- 28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.
- 32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.

**Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems: 2, 7, 14, 22)**

- 2\*. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.
- 7\*. Me siento mal con lo que gano.
- 14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.
- 22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.

**Factor III: Políticas Administrativas (5 ítems: 8, 15, 17, 23, 33)**

- 08\*. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.
- 15\*. La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.
- 17\*. Me disgusta mi horario.
- 23\*. El horario me resulta incómodo.
- 33\*. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.

**Factor IV: Relaciones Sociales (4 ítems: 3, 9, 16, 24)**

- 03. El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.
- 09. Me agrada trabajar con mis compañeros.
- 16\*. Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.
- 24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.

**Factor V: Desarrollo Personal (6 ítems: 4, 10, 18, 25, 29, 34)**

- 04. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.
- 10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.
- 18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.
- 25. Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.
- 29. Mi trabajo me hace sentir realizado(a).
- 34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).

**Factor VI: Desempeño de Tareas (6 ítems: 5, 11, 19, 26, 30, 35)**

- 05. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.
- 11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.
- 19\*. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.
- 26\*. Mi trabajo me aburre.
- 30. Me gusta el trabajo que realizo.
- 35. Me siento complacido con la actividad que realizo.

### Factor VII: Relación con la Autoridad (6 ítems: 6, 12, 20, 27, 31, 36)

06. Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).

12. Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.

20. Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.

27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.

31\* No me siento a gusto con mi jefe.

36 Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.

### 3.3. Fiabilidad y validez

La fiabilidad y validez de la escala de satisfacción laboral (SL-SPC), se evaluó por factores, debido a que la SL -SPC, es una escala multidimensional. La escala presenta altos niveles de fiabilidad, “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández, et al. 2014, Pag. 200). y validez, “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, et al. 2014, Pag. 200), en los factores 1 y 7.

Los valores de fiabilidad Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) oscilan entre .590 y .804, a excepción del Factor 4 ( $\alpha$ =.409), a pesar de que algunos valores no pasaron el  $\alpha$  esperado, logran capturar información importante para el estudio (ver Tabla 1).

Con respecto a la validez del constructo, el porcentaje de varianza explicada de 4 de los 7 factores, superaron el 50%, mientras que los pesos factoriales estuvieron dentro de los parámetros establecidos (mínimo ideal = .500).

Factores	Ítems	Fiabilidad ( $\alpha$ )	Componentes		Comunalidades
			1	2	
1	01. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	.804	.679		.461
	13. El ambiente donde trabajo es confortable.		.813		.660
	21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.		.758		.575
	28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.		.819		.670
	32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.		.674		.455
	<b>Varianza Explicada (AVE)</b>				
2	2*. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.		.683		.466

	7*. Me siento mal con lo que gano.	.665	.692		.479
	14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.		.765		.586
	22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.		.686		.471
	<b>Varianza Explicada (AVE)</b>				50.033
3	08*. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.	.590	.708		.526
	15*. La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.		.785		.667
	17*. Me disgusta mi horario.			.87 8	.772
	23*. El horario me resulta incómodo.			.84 3	.730
	33*. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.		.710		.521
	<b>Varianza Explicada (AVE)</b>				64.301
4	03. El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	.409	.800		.641
	09. Me agrada trabajar con mis compañeros.		.844		.713
	16*. Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.		.576		.331
	24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.		.339		.115
	<b>Varianza Explicada (AVE)</b>				
5	04. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	.635	.521		.271
	10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.		.746		.557
	18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.		.262		.069
	25. Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.		.669		.448
	29. Mi trabajo me hace sentir realizado(a).		.809		.655
	34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).		.697		.486
	<b>Varianza Explicada (AVE)</b>				41.431
6	05. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	.662	.605		.368
	11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.		.615		.412
	19*. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.			.87 2	.762
	26*. Mi trabajo me aburre.			.70 6	.600
	30. Me gusta el trabajo que realizo.		.655		.557
	35. Me siento complacido con la actividad que realizo.		.772		.608
	<b>Varianza Explicada (AVE)</b>				55.136
7	06. Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).	.706	.787		.620
	12. Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.		.775		.600
	20. Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.		.203		.041
	27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.		.782		.611
	31* No me siento a gusto con mi jefe.		.496		.246
	36 Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.		.735		.540
	<b>Varianza Explicada (AVE)</b>				44.314

\*Tabla 1. Fiabilidad y validez de la escala

Nota: Para realizar la validez se utilizó Componentes principales con rotación Varimax

### 3.4. Procedimiento:

#### Recolección de datos:

Los teleoperadores evaluados, fueron elegidos al azar, con base en la disponibilidad de tiempo que tuviesen en los horarios en que la empresa permitió el ingreso de las investigadoras a sus instalaciones para la aplicación de las encuestas.

El desarrollo de las encuestas se realizó de manera grupal en salones ubicados dentro de las instalaciones de la empresa, en presencia de las investigadoras, de manera que se pueda regular los distractores que pudieran surgir y asegurar el desarrollo individual de todo el formato. Una vez que ingresaba el grupo de evaluados al ambiente seleccionado, se iniciaba con la bienvenida; seguido de la información breve acerca del objetivo del estudio y la naturaleza de su participación, obteniéndose el consentimiento informado. El desarrollo de la encuesta tomó aproximadamente 20 minutos.

Al finalizar la encuesta cada evaluado ingresaba el cuestionario anónimo en un ánfora y procedía a retirarse.

#### Análisis de datos:

##### *Tabulación:*

Según la ficha técnica de la Escala SL-SPC utilizada, el puntaje total se obtiene al sumar los puntajes alcanzados en las respuestas a cada ítem; el mismo que puede oscilar entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una “satisfacción frente al trabajo” y los puntajes bajos una “insatisfacción frente al trabajo”. Los puntajes por ítem se deben tabular de la siguiente manera:

Abreviatura	Significado	Puntaje
TA	Totalmente de acuerdo.	5 puntos
A	De acuerdo.	4 puntos
I	Indeciso.	3 puntos
D	En desacuerdo.	2 puntos
TD	Totalmente en desacuerdo.	1 punto

**\*Tabla 2. Puntajes y significados**

En el caso de ítems negativos (aquellos que poseen un asterisco en la hoja de respuestas), invertir la puntuación antes de realizar la sumatoria total y por factores. Dichos ítems a continuación:

- 2\* Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.
- 7\* Me siento mal con lo que gano.
- 8\* Siento que recibo de parte de la empresa maltrato.
- 15\* La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.
- 16\* Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.
- 17\* Me disgusta mi horario.
- 19\* Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.
- 23\* El horario me resulta incómodo.
- 26\* Mi trabajo me aburre.
- 31\* No me siento a gusto con mi jefe.
- 33\* No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.

### **Perfil de teleoperadores**

El perfil de teleoperadores se realizó mediante la técnica de árboles de decisión utilizando las características demográficas (variables independientes) y utilizando como variable dependiente la predisposición de rotación de los teleoperadores.

### **Relación de factores de satisfacción laboral y rotación de teleoperadores**

Se utilizó la técnica estadística de correlación de Spearman para determinar la relación existente entre los factores de satisfacción laboral y la predisposición de rotación de teleoperadores

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Factores de satisfacción laboral y rotación de teleoperadores

Analizando los coeficientes de correlación y significancia de los factores de satisfacción laboral versus la predisposición de rotación de los evaluados, se encuentran los siguientes resultados:

	PR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Predisposición de rotación	1,000	,096*	,012	-,124**	,019	,278**	,266**	,101*
<b>Factor 1</b> Condiciones Físicas y/o Materiales		1.000	,192**	-,406**	,271**	,517**	,302**	,511**
<b>Factor 2</b> Beneficios Laborales y/o Remunerativos			1.000	,026	,175**	,1554**	,123**	,110*
<b>Factor 3</b> Políticas Administrativas				1.000	-,051	-,307**	-,082	-,292**
<b>Factor 4</b> Relaciones Sociales					1.000	,298**	,227**	,329**
<b>Factor 5</b> Desarrollo Personal						1.000	,585**	,389**
<b>Factor 6</b> Desempeño de Tareas							1.000	,389**
<b>Factor 7</b> Relación con la Autoridad								1.000

Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Tabla 3: Factores de satisfacción laboral y rotación de teleoperadores.**

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla N°3, se puede identificar que el Factor 5: Desarrollo Personal, es el que se muestra con mayor significancia con la variable rotación. Seguido tenemos al Factor 6: Desempeño de Tareas. Obteniendo relaciones de menor significancia, pero también importantes, se encuentra el Factor 3: Políticas Administrativas, el Factor 7: Relación con la Autoridad y por último el Factor 1: Condiciones Físicas y/o Materiales.

En la tabla N°4, se muestran los coeficientes de correlación y significancia entre los factores de satisfacción laboral y la predisposición de rotación en la empresa:

		Correlaciones								
		¿Por cuánto tiempo estás considerando formar parte de esta empresa?	Dimensión Condiciones Físicas y Materiales	Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos	Políticas Administrativas	Relaciones Sociales	Desarrollo Personal	Desempeño de tareas	Relación con la autoridad	
Rho de Spearman	¿Por cuánto tiempo estás considerando formar parte de esta empresa?	Coefficiente de correlación	1,000	,096*	,012	-,124**	,019	,278**	,266**	,101*
		Sig. (bilateral)		,034	,784	,006	,680	,000	,000	,026
		N	485	485	485	485	485	485	485	485
	Dimensión Condiciones Físicas y Materiales	Coefficiente de correlación	,096*	1,000	,192**	-,406**	,271**	,517**	,302**	,511**
		Sig. (bilateral)	,034		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	485	485	485	485	485	485	485	485
	Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos	Coefficiente de correlación	,012	,192**	1,000	,026	,175**	,154**	,123**	,110*
		Sig. (bilateral)	,784	,000		,562	,000	,001	,007	,015
		N	485	485	485	485	485	485	485	485
	Políticas Administrativas	Coefficiente de correlación	-,124**	-,406**	,026	1,000	-,051	-,307**	-,082	-,292**
		Sig. (bilateral)	,006	,000	,562		,267	,000	,072	,000
		N	485	485	485	485	485	485	485	485
	Relaciones Sociales	Coefficiente de correlación	,019	,271**	,175**	-,051	1,000	,298**	,227**	,329**
		Sig. (bilateral)	,680	,000	,000	,267		,000	,000	,000
		N	485	485	485	485	485	485	485	485
	Desarrollo Personal	Coefficiente de correlación	,278**	,517**	,154**	-,307**	,298**	1,000	,585**	,428**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
		N	485	485	485	485	485	485	485	485
	Desempeño de tareas	Coefficiente de correlación	,266**	,302**	,123**	-,082	,227**	,585**	1,000	,389**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,007	,072	,000	,000		,000
	N	485	485	485	485	485	485	485	485	
Relación con la autoridad	Coefficiente de correlación	,101*	,511**	,110*	-,292**	,329**	,428**	,389**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,026	,000	,015	,000	,000	,000	,000		
	N	485	485	485	485	485	485	485	485	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Tabla N°4: Coeficientes de correlación y significancia entre las variables.**

Los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento *Escala de Satisfacción Laboral*, arrojaron los siguientes resultados:

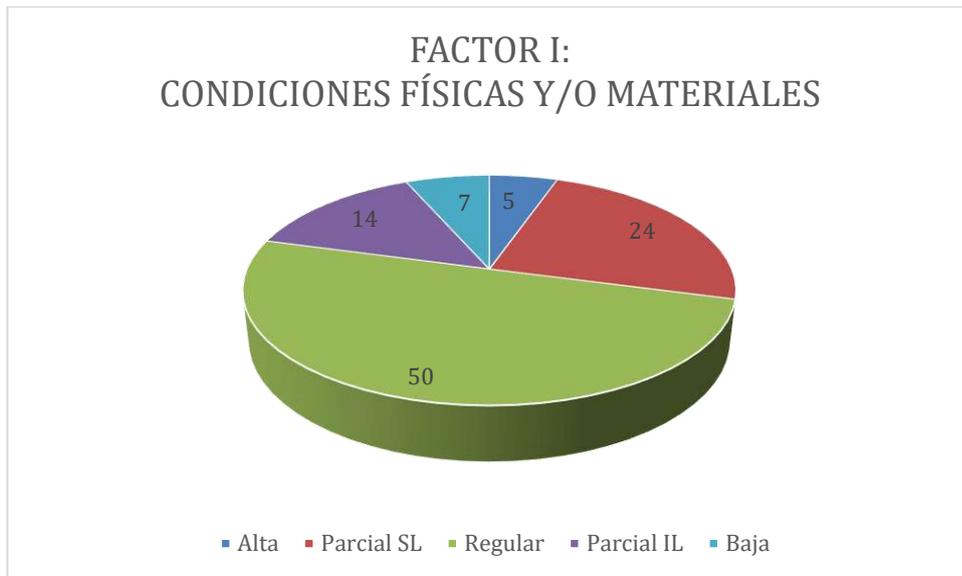


Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°2: Resultados generales de la variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico N°2 se aprecia que, al medir la Satisfacción Laboral General, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 01 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 11%
- Nivel Regular : 73%
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 13 %
- Nivel Bajo : 02 %

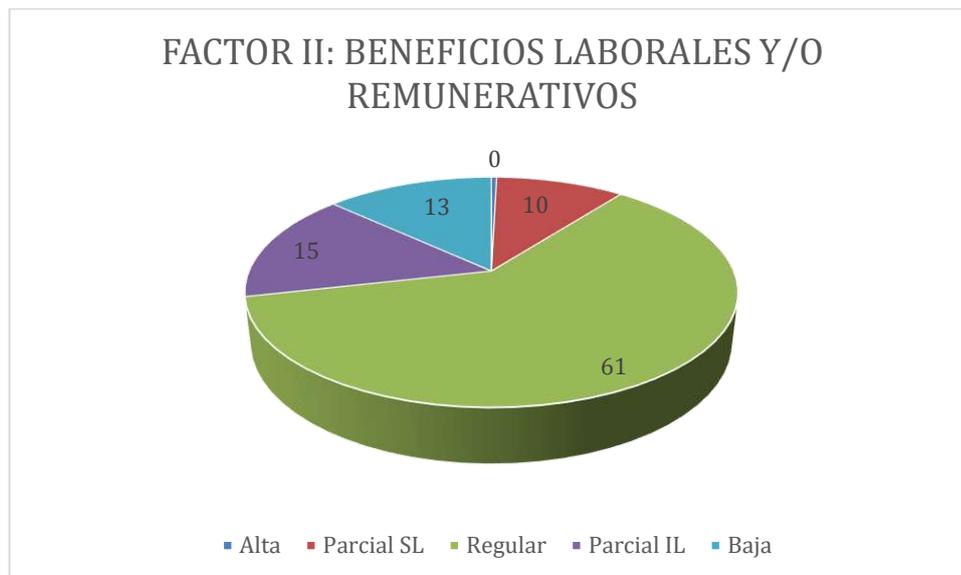


Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°3: Medición de la Dimensión I de la Variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico se aprecia que, al medir el Factor I, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 05 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 24 %
- Nivel Regular : 50 %
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 14 %
- Nivel Bajo : 07 %

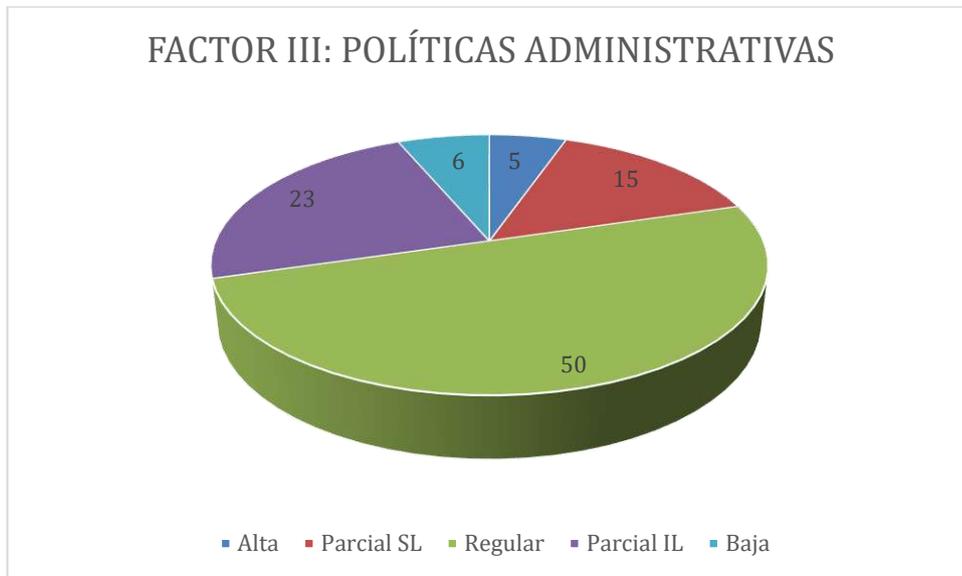


Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°4: Medición de la Dimensión II de la Variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico se aprecia que al medir el Factor II, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 00 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 10 %
- Nivel Regular : 61 %
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 15 %
- Nivel Bajo : 13 %

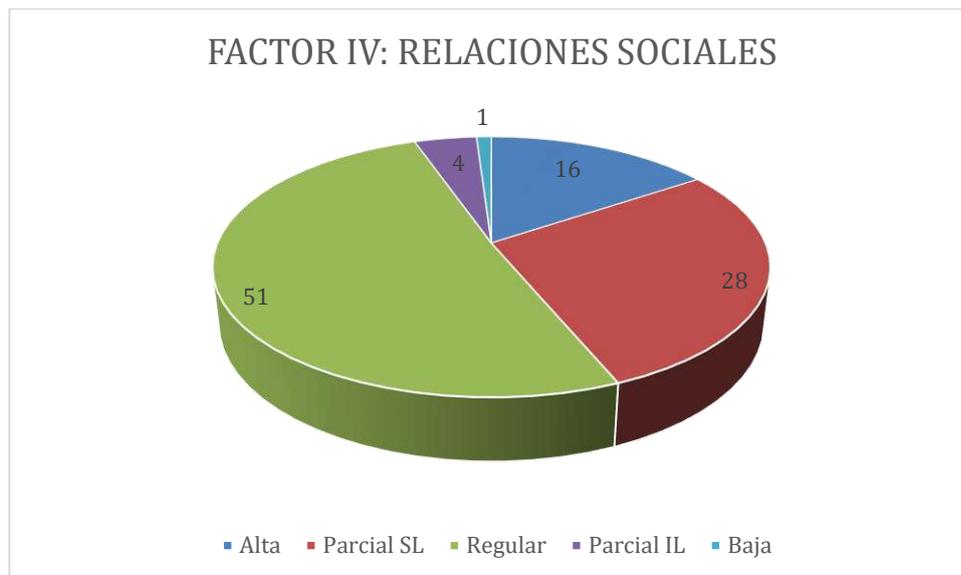


Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°4: Medición de la Dimensión III de la Variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico se aprecia que al medir el Factor III, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 05 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 15 %
- Nivel Regular : 50 %
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 23 %
- Nivel Bajo : 06 %

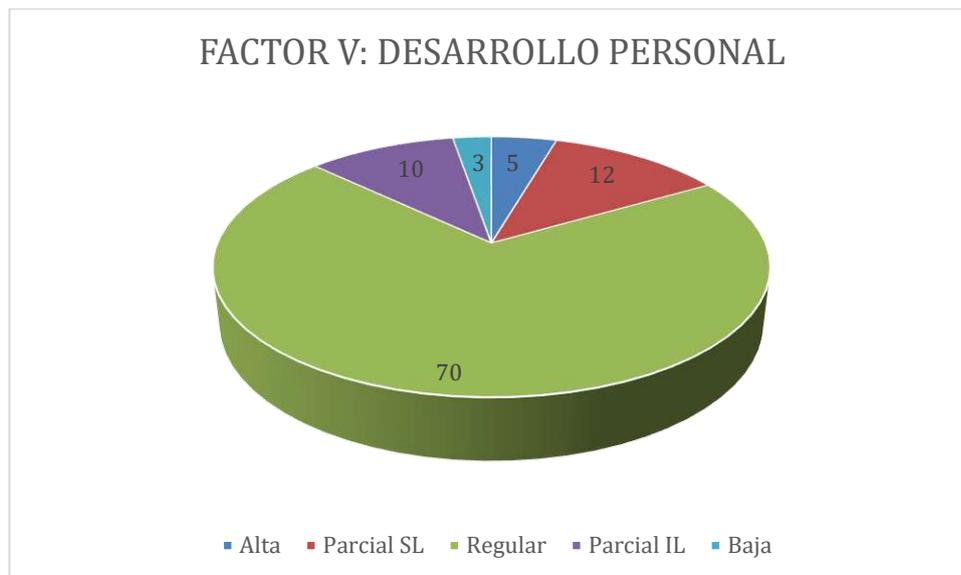


Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°5: Medición de la Dimensión IV de la Variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico se aprecia que al medir el Factor IV, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 16 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 28 %
- Nivel Regular : 51 %
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 04 %
- Nivel Bajo : 01 %

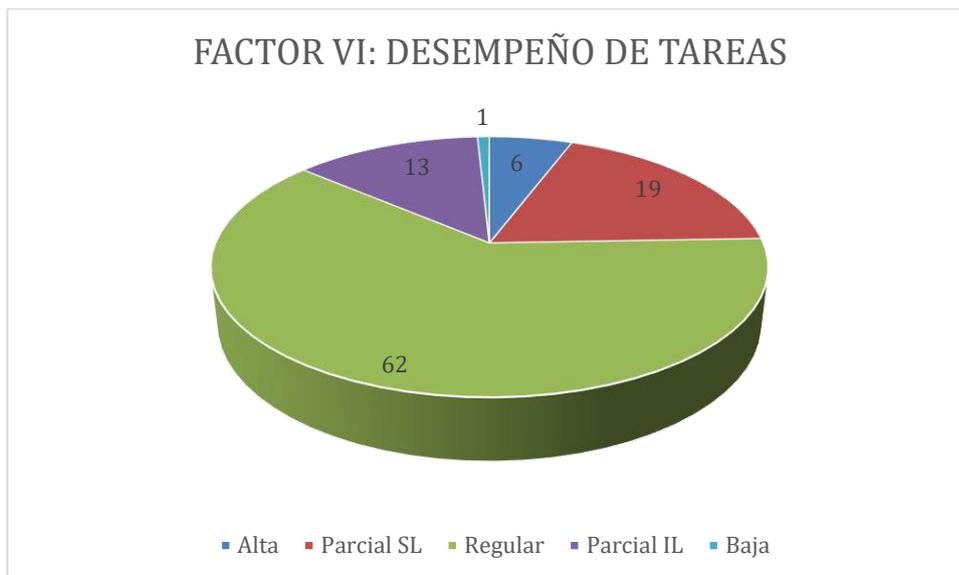


Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°6: Medición de la Dimensión V de la Variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico se aprecia que, al medir el Factor V, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 05 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 12 %
- Nivel Regular : 70 %
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 10 %
- Nivel Bajo : 03 %

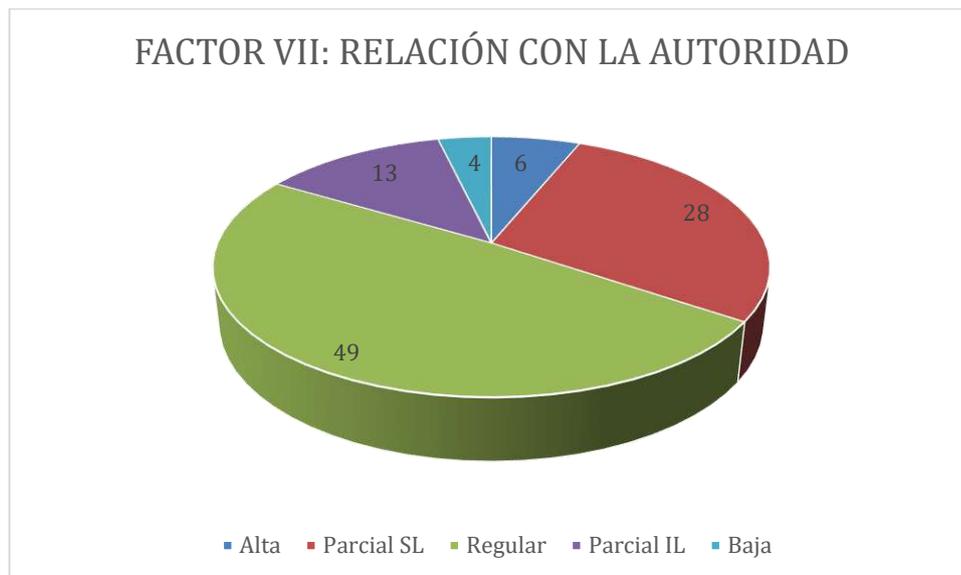


Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°7: Medición de la Dimensión VI de la Variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico se aprecia que al medir el Factor VI, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 06 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 19 %
- Nivel Regular : 62 %
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 13 %
- Nivel Bajo : 01 %



Fuente: Cuestionarios a 488 teleoperadores. Elaboración propia.

**\*Gráfico N°8: Medición de la Dimensión VII de la Variable Satisfacción Laboral**

En el gráfico se aprecia que al medir el Factor VII, los resultados obtenidos por porcentajes se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Alto : 06 %
- Nivel Parcial Satisfacción Laboral : 28 %
- Nivel Regular : 49 %
- Nivel Parcial Insatisfacción Laboral : 13 %
- Nivel Bajo : 04 %

## 4.2. Características demográficas y predisposición de rotación

La siguiente información se obtuvo a través de encuestas realizadas a 488 teleoperadores que laboran en las sedes de Lince y Callao del Contact Center MDY, para poder identificar el perfil del teleoperador con menor probabilidad de rotación.

Características demográficas	Chi cuadrado	Predisposición de permanencia				
		Menos de 3 meses	De 4 a 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a más años
Sede	4.981					
Colonial		42.3 %	47.3 %	59.7 %	57.4 %	56.5 %
Lince		57.7 %	52.7 %	40.3 %	42.6 %	43.5 %
Sexo	5.796					
Masculino		4,5%	13,5%	27,4%	25,6%	29,1%
Femenino		6,1%	9,5%	22,1%	25,2%	37,0%
Edad	23.793*					
Generación Y		5,1%	12,0%	25,5%	26,6%	30,8%
Generación X		10,0%	3,3%	13,3%	6,7%	66,7%
Generación Baby Boomers					25,0%	75,0%
Hijos	36.320*					
Sin Hijos		4,3%	12,6%	28,1%	27,8%	27,3%
Con Hijos		9,0%	7,2%	12,6%	17,1%	54,1%
Tiempo en la empresa	67.542*					
De 1 a 3 meses		3,4%	16,9%	23,7%	19,2%	36,7%
De 4 a 6 meses		2,1%	12,8%	34,0%	20,2%	30,9%
De 7 a 12 meses		5,3%	3,8%	29,0%	37,4%	24,4%
De 13 a 24 meses		16,9%	11,9%	10,2%	27,1%	33,9%
De 25 a más		4,2%	4,2%	4,2%	20,8%	66,7%

Nota: \*P<0.05

**\*Tabla N°5: Identificación del perfil del teleoperador con menor probabilidad de rotación**

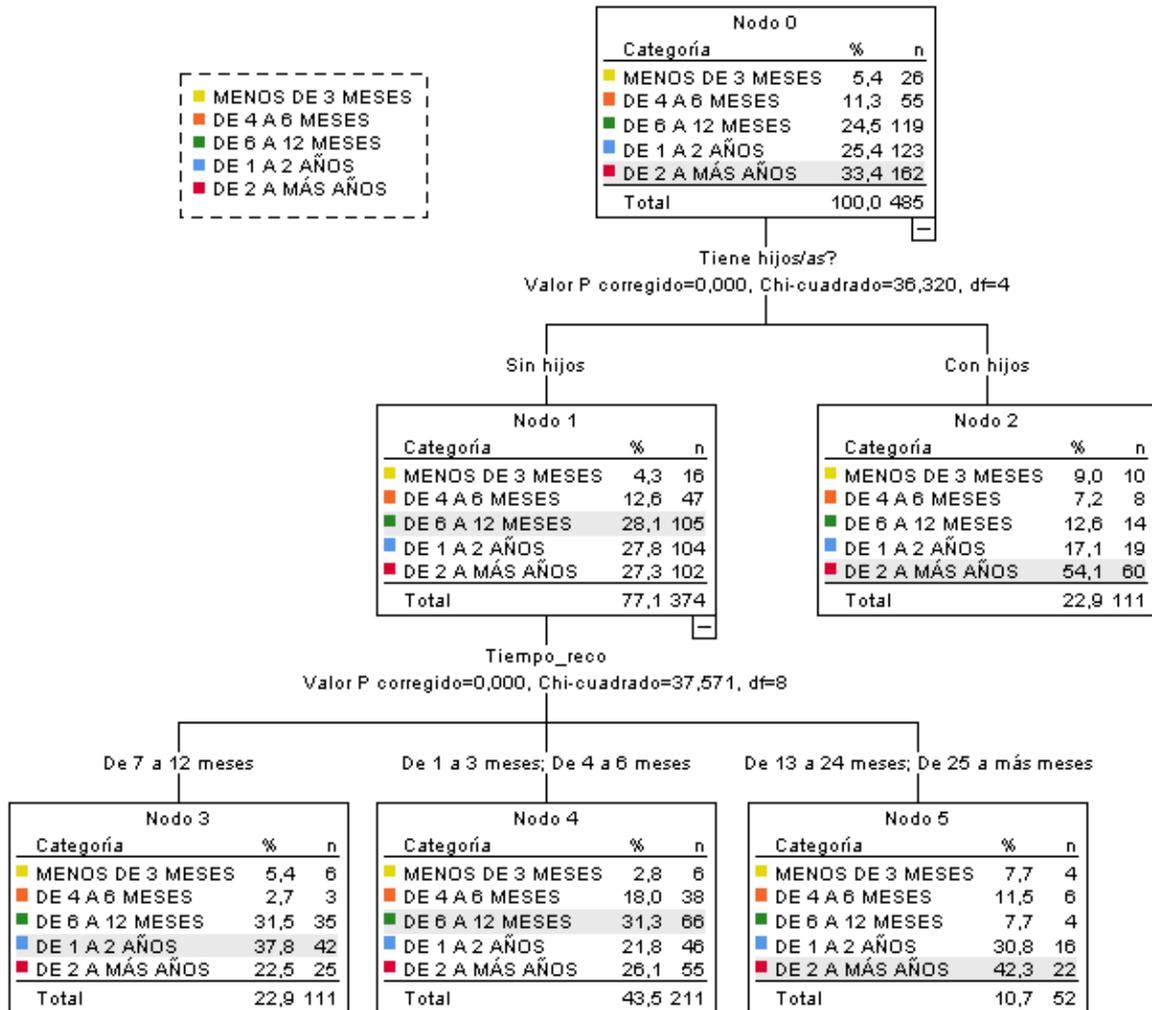
En la Tabla N°5, podemos observar lo siguiente:

- Que, de las personas evaluadas, los teleoperadores con mayor probabilidad de rotación entre los 0 a 6 meses pertenecen a la Sede de Lince, mientras que un porcentaje mayor de teleoperadores con probabilidad de permanencia de 6 meses a más, pertenecen a la Sede Colonial (Callao).
- Se identifica que la mayoría de las teleoperadoras (mujeres) de MDY tienen una intención de permanencia de 2 años a más (37%), mientras que los teleoperadores (hombres) con esta misma intención es menor (29.1%).
- Se observa que según el segmento etario la distribución por generaciones se da la siguiente manera:
  - ✓ La mayoría de evaluados de la Generación Y incrementa su intención de permanencia a partir de los 6 meses.
  - ✓ La concentración de evaluados de la Generación X manifiesta una intención de permanencia de 2 años a más y esta misma tendencia se refleja en las preferencias de la Generación Baby Boomers.
- La mayor concentración de teleoperadores sin hijos manifiesta la predisposición de permanecer en la empresa de 6 meses a más, mientras que de los colaboradores evaluados que tienen hijos, la intención de permanencia de más de la mitad de ellos se focaliza en durar en la organización por más de 2 años.

#### **4.3. Perfil del teleoperador con menor probabilidad de rotación**

Haciendo uso de la herramienta estadística “Árbol de Probabilidad” se puede obtener los siguientes resultados:

¿Por cuánto tiempo estás considerando formar parte de esta empresa?

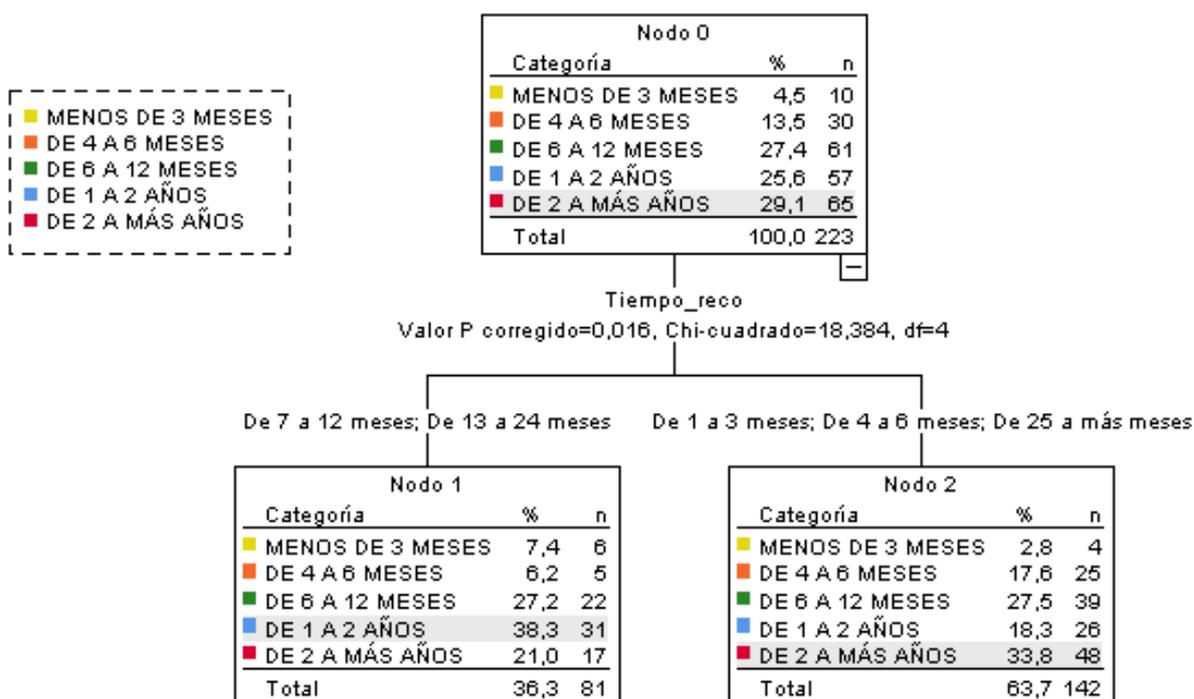


**\*Diagrama N°1: Predisposición de rotación de los teleoperadores en general**

En el diagrama N°1, se aprecia que la mayor proporción equivalente a 33,4% de los Teleoperadores manifiesta estar predispuesto a trabajar más de 2 años en la empresa. De ellos, los que no tienen hijos, manifiestan en su mayoría estar predispuestos a laborar de 6 a 12 meses, mientras que aquellos que tienen hijos están predispuestos a trabajar más de 2 años.

De los teleoperadores sin hijos, los que tienen de 0 a 6 meses están predispuestos a laborar, en su mayoría, de 6 a 12 meses; mientras que los que tienen en la empresa de 7 a 12 meses están predispuestos a trabajar de 1 a 2 años, por último, los que tienen más de 1 año en la empresa declaran una intención de permanencia de 2 años a más.

¿Por cuánto tiempo estás considerando formar parte de esta empresa?



**\*Diagrama N°2: Predisposición de rotación de los teleoperadores hombres.**

En el diagrama N°2, se observa que:

- De los Teleoperadores (hombres), la mayoría están predispuestos a trabajar de 2 años a más. Quienes tienen de 7 a 24 meses en la institución, la mayor concentración se proyecta a trabajar de 1 a 2 años, mientras que los que tienen menos de 1 semestre o que ya cumplieron 2 años en la empresa tienen una intención de permanencia mayor a 2 años.
- De la muestra masculina evaluada el mayor porcentaje correspondiente a un 29,1% manifiestan tener la intención de formar parte de la empresa por más de 2 años.

## CAPITULO V: DISCUSIÓN

### **Factores de satisfacción laboral y rotación de teleoperadores:**

Analizando los coeficientes de correlación y significancia de los factores de satisfacción laboral versus la predisposición de rotación de los evaluados, se identifica que el Factor 5: Desarrollo Personal, es el que se muestra con mayor significancia con la variable rotación, este resultado indica que el trabajador no percibe las oportunidades de desarrollo que existen dentro de la empresa, ni tampoco las actividades significativas a su autorrealización. Esto podría deberse, no precisamente a que estas oportunidades o actividades no existan, sino que es probable que no las conozcan a causa de una deficiente comunicación de la línea de carrera de la organización, en donde ellos puedan proyectarse a futuros ascensos que les permita su desarrollo personal, en el mismo sentido tal como señalan Penagos y Rubio (2015), los millennials esperan hacer línea de carrera en periodos cortos, así mismo, el reconocimiento y feedback que reciben probablemente no sea el suficiente, lo cual genera la percepción de que su trabajo no tiene el sentido que ellos esperan.

Si los trabajadores no perciben oportunidades de desarrollo, según la Teoría de la motivación - higiene de Herzberg, este factor estaría relacionado con el contenido del trabajo: realización, progreso y crecimiento personal. (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996). Esta ausencia de un factor intrínseco que produce satisfacción explicaría una de las razones por lo cual el nivel de satisfacción no es el óptimo en los teleoperadores y conlleva a deserciones.

En segundo lugar de significancia, tenemos al Factor 6: Desempeño de Tareas, lo cual proyecta que los colaboradores no perciben recibir la valoración esperada sobre las tareas laborales cotidianas que realizan, ni tampoco están conscientes de la importancia que tiene el desarrollo adecuado de sus funciones, que de no ser las apropiadas, podrían impactar de forma negativa en la empresa llevándola incluso a su declive.

Según la Teoría de las características del puesto de trabajo, (Glisson, y Durick, 1988), las tareas laborales predecirían la satisfacción laboral de los empleados, las cuales deberían ser interesantes y beneficiosas de manera que la motivación se incremente. Es complicado mantener a los colaboradores satisfechos sobre el desempeño de sus tareas, más aún

cuando éstas son operativas casi en su totalidad, cuando la rutina juega en contra y la jornada laboral de ayer, es casi idéntica a la de mañana.

Esta teoría sugiere que las tareas laborales predecirían la satisfacción laboral de los empleados, las cuales deberían ser interesantes y beneficiosas de manera que la motivación se incremente y se sientan a gusto en el desarrollo de las mismas, esto predeciría a su vez su satisfacción y compromiso. Sin embargo, al ser tareas operativas casi en su totalidad, existe ausencia de satisfacción sobre el desarrollo de las mismas y percepción de que no son importantes y poco valoradas.

La Teoría del ajuste en el trabajo (Dawis y Loquist, 1994), explicaría que la ausencia de valoración sobre las tareas que realizan se debería a que no existe correspondencia entre el trabajador y el ambiente laboral, es decir, que no existe equilibrio entre las preferencias del trabajador y las actividades que desempeña.

Este factor también se relaciona directamente con la cultura de prácticas de reconocimiento y feedback sobre las tareas realizadas por los teleoperadores (citadas en el párrafo anterior), las mismas que significan una oportunidad de mejora en la gestión del Talento Humano de la empresa objeto de estudio.

Obteniendo relaciones menores, pero también importantes, el Factor 3: Políticas Administrativas, refleja que existe desacuerdo por parte de los colaboradores con las normas institucionales que regulan la relación laboral, esto podría deberse a desconocimiento de la razón de dichas normas y el impacto del incumplimiento de las mismas de cara a contratos con los clientes contratantes y leyes vigentes relacionadas al Secreto de las Telecomunicaciones, a su vez de una oportunidad para la difusión de las mismas. Por otra parte, también habría que revisar el uso de las mismas por las figuras de autoridad y actual administración de sanciones en la organización, ya que lo ideal es estandarizar dicha administración, lo cual a su vez generaría que los colaboradores perciban un ambiente más justo y equitativo.

Según una de las facetas del Modelo de Rotación de Mobley indica que “las actitudes del trabajo tienen relación con la intención de renuncia” Mobley (1977, p. 237) y las actitudes del trabajo también están compuestas por las políticas administrativas que corresponden a

la cultura organizacional de la empresa, si estas no son del agrado de los trabajadores se abre una gran posibilidad de rotación de personal por renuncia voluntaria. Por otro lado, dicho modelo también menciona que los trabajadores realizan un balance sobre su empleo actual y otra opción laboral, esta comparación también aplica a las políticas de la empresa, en donde el trabajador probablemente se inclinará por la opción laboral que se ajuste más a sus necesidades, por eso se recalca la importancia de evaluar si dichas políticas son aceptadas por los colaboradores y si sería necesario aplicar alguna reforma.

También podríamos deducir, en base a la Teoría de la equidad de Adams (Arnedo y Garcia, 2013), que los trabajadores tienden a comparar las recompensas que reciben. Es decir, comparan el esfuerzo, experiencia laboral, formación, competencias y los resultados: salario, aumentos y reconocimiento entre ellos y sus compañeros. De pensar que las relaciones son iguales, considerarán que existe equidad, caso contrario percibirán desigualdad. Cuando un colaborador percibe injusticia, cambia su nivel de contribuciones y resultados, se esfuerza menos, mermando su calidad de trabajo, incrementando su ausentismo o generando su renuncia voluntaria.

De igual manera, obtiene el mismo nivel de significancia el Factor 7: Relación con la Autoridad, de lo cual se deduce que, debe mejorar la valoración del colaborador sobre la relación con el jefe inmediato. Estos últimos tienen en sus manos una gran responsabilidad sobre la gestión de la satisfacción laboral que tienen sus equipos a cargo, por ello es importante que las personas que ocupen estos puestos cumplan con el perfil idóneo, que les permita realizar una gestión adecuada apoyada en las habilidades blandas necesarias para dirigir y desarrollar personas, así mismo que reciban las herramientas necesarias por parte de la organización para el desarrollo de una gestión exitosa en la conducción de las personas bajo su mando.

Según la Teoría de los sucesos situacionales, cuando las personas inician un nuevo trabajo, varias expectativas las tienen claras, como el salario, beneficios, cargo, funciones generales, entre otros, ya que fueron impartidas de forma expresa antes de la contratación, sin embargo, hay más variables que sólo se logran conocer luego de haber iniciado funciones, como por ejemplo el estilo de liderazgo del jefe inmediato y las políticas administrativas, entre varias otras (Quarstein, McAfee, y Glassman, 1992). Y son estas últimas variables las que van a enmarcar la relación que tengan con sus jefes inmediatos e

influirán en sus niveles de satisfacción sobre las expectativas que tenían. Estas variables que logran conocer luego del inicio de las funciones de los teleoperadores serían también factores relacionados con los motivos de rotación.

Los resultados obtenidos, corroboran la necesidad de promover en los centros de trabajo “políticas orientadas a la estabilidad laboral y a la retención de talento humano”, promoviendo la fidelización de los colaboradores con la finalidad de reducir los indicadores de rotación y los altos costos que ello significa para las organizaciones (AP,2015). Una adecuada estrategia es gestionar el talento, (Penagos & Rubio, 2015), mapeándolo (en relación a sus perfiles), desarrollándolo en plazos de tiempo óptimos, elaborando un plan de retención, sucesión y atracción. Los entornos laborales deben crear espacios donde “trabajar sea más divertido”, donde la jornada sea productiva a su vez que, permita a los colaboradores saber por qué es importante la función que realizan desde cada una de sus posiciones, para lo cual el feedback y reconocimiento se convierten en claves de gestión, así como la gestión de las políticas Administrativas y la adecuada relación con las figuras de Autoridad de sus organizaciones.

El presente estudio, determina los factores de satisfacción laboral que se relacionan con la rotación de teleoperadores, de igual manera identifica el perfil con menor probabilidad de rotación, comparando a su vez las características demográficas.

### **Identificar el perfil del teleoperador con menor probabilidad de rotación:**

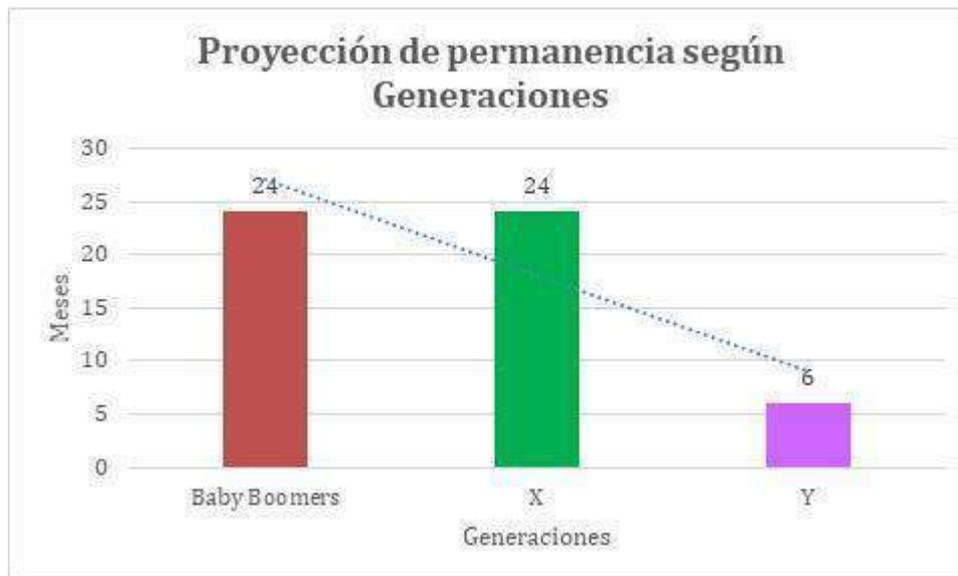
Según los resultados, se identifica que el **género** influye en la predisposición de rotación, ya que es mayor el porcentaje de mujeres (a diferencia de los hombres) que tienen una intención de permanencia con proyección de 2 años a más. La misma proporción se observa en los colaboradores con hijos (predisposición de permanencia mínima de 24 meses a más) y los colaboradores sin hijos (predisposición de permanencia mínima de 06 meses a más).

La diferencia de predisposición de permanencia entre hombres y mujeres podría deberse a varias razones, empezando por el importante cambio generacional que se viene observando en las últimas décadas, donde las mujeres van tomando más decisiones

financieras que sus esposos y asumiendo un rol más protagónico en las finanzas conyugales (Expansión, 2015), lo cual les genera la necesidad de mantenerse activas laboralmente para mantener ingresos mensuales regulares. Otra razón, es que las mujeres Millenials (generación a donde pertenecen la mayor cantidad de personas encuestadas en la presente investigación), mantienen sus metas laborales en tiempos más cortos que los hombres de esta misma generación, ya que su línea laboral se ve interrumpida por la maternidad, así como también su retiro laboral es también más próximo, por ambos motivos tratan de optimizar sus tiempos y plazos.

Si a lo anteriormente mencionado, le sumamos el empoderamiento social femenino, donde en el ámbito laboral vienen demostrando su capacidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, (Economía y Negocios, 2017), estando convencidas de que son capaces de alcanzar los puestos más altos en las empresas a las cuales pertenecen (LifeStyle, 2015), se concluye, tomando como referencia la Teoría de Definición de Objetivos de Edwin Locke, en que la predisposición de permanencia de las mujeres Millenials es más elevado, ya que su principal fuente de motivación es hacer todo lo posible e invertir esfuerzo por alcanzar sus metas.

Así mismo se observa, según el **segmento etario**, una similar predisposición de 4 a 1 en relación con las generaciones, donde la mayoría de evaluados de la **Generación Y** tiene una intención de permanencia de 6 meses a más. Mientras que la concentración de evaluados de la Generación X manifiesta una intención de permanencia de 2 años a más y esta misma tendencia se refleja en las preferencias de la Generación Baby Boomers. Estos resultados eran de esperarse, ya que como indican Penagos & Rubio, (2015), los Millennials a diferencia de las generaciones que les preceden, se comprometen difícilmente con las organizaciones en las cuales forman parte, tienen ansiedad por el rápido alcance de objetivos sin necesidad de perseverar por períodos que ellos puedan considerar como “prolongados”, por ello esperan hacer línea de carrera en periodos cortos, caso contrario pasarán a la búsqueda de nuevas oportunidades ya que el promedio de permanencia en sus centros laborales, es de 2 años.



Es importante también precisar que se encontró que en relación al tiempo de labor que tiene cada uno de los evaluados con su predisposición de rotación, podemos visualizar que a mayor tiempo en la empresa se incrementa la probabilidad de permanencia en ella.

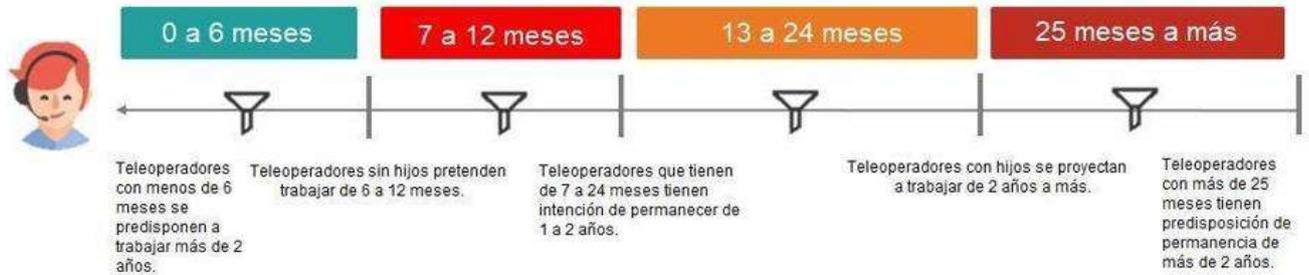
### **Perfil del teleoperador con menor probabilidad de rotación**

Es importante tener en cuenta, según los resultados del presente estudio, que los teleoperadores sin hijos manifiestan en su mayoría estar predispuestos a laborar de 6 a 12 meses, mientras que los teleoperadores con hijos están predispuestos a trabajar más de 2 años. De ello se deduce que los primeros son más propensos a una rotación temprana. Este comportamiento se debería a que los teleoperadores sin carga familiar no le dan relevancia a una continuidad laboral, es por ello que su proyección de permanencia es corta.

De igual manera tiene relación directa a la predisposición de rotación el tiempo de permanencia que se tenga en la empresa, quienes tienen de 7 a 24 meses exponen una intención de permanencia de 1 a 2 años, mientras quienes tienen menos de 6 meses o más de 25 meses declaran tener la predisposición de trabajar más de 2 años.

De lo anterior podría deducirse que, los colaboradores con menor probabilidad de rotación temprana son aquellos hombres o mujeres con hijos, que tengan menos de seis meses en la empresa o más de dos años. De esta información deberán plantearse las estrategias de retención correspondientes dirigidas a los colaboradores que tengan de 0 a 6

meses y estas a su vez en relación al perfil del teleoperador considerando específicamente, género, carga familiar y edad, con la finalidad de mantener bajos sus niveles de probabilidad de rotación.



**\*Predisposición de rotación de los teleoperadores a través de la línea de tiempo.**

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos inferir en relación con las hipótesis lo siguiente:

Se cumple la **Hipótesis General**, ya que sí “existen Factores de Satisfacción relacionados a la rotación de teleoperadores del Contac Center MDY”.

Según los coeficientes de correlación y significancia de los factores de satisfacción laboral versus la predisposición de rotación de los evaluados, se identifica lo siguiente en relación a las **Hipótesis Específicas**:

1. Se comprueba que los teleoperadores que valoran sus labores tienen menor predisposición de rotación por renuncia voluntaria.

El Factor 6: Desempeño de Tareas, al estar relacionado con la variable rotación, indica que, los teleoperadores no valoran lo suficiente las tareas laborales cotidianas que realizan, las cuales podrían ser percibidas como actividades que no generan valor a la organización en general.

2. Se verifica que existe algún tipo de perfil social de teleoperadores que se ajusta más a las políticas administrativas y que por ende tiene menor predisposición de rotación.

El Factor 3: Políticas Administrativas, trasluce un grado de desacuerdo con las normas institucionales que regulan la relación laboral. Ello podría asociarse a que las mismas no estén claras, no hayan sido difundidas o no estén siendo adecuadamente administradas por quienes ejercen autoridad sobre los teleoperadores.

Con relación a este punto es importante precisar que los Teleoperadores con menor predisposición a la rotación son:

- Los teleoperadores (en ambos sexos) con hijos en su mayoría se inclinan a formar parte de la empresa como mínimo dos años a más.

- Los teleoperadores de la generación X y los Baby boomers, quienes desde su ingreso se predisponen a trabajar un mínimo de dos años a más. Caso contrario con la generación Y, quienes desde su incorporación, su mínimo de tiempo de permanencia se reduce a sólo 6 meses.

De lo anteriormente expuesto se concluye que los teleoperadores con carga familiar, así como los del segmento etario X y Baby Boomers son los que tienen el anhelo de formar parte de la empresa el mayor tiempo posible. Por el contrario, el mayor riesgo de rotación temprana se aloja en los teleoperadores sin hijos que se han incorporado en la empresa en el último semestre.

Es importante precisar que, se encontró relación entre el tiempo de labor y la predisposición de rotación, deduciéndose que a mayor tiempo en la empresa se incrementa la probabilidad de permanencia en ella por períodos más largos, de allí que los planes de retención deben estar enfocados en los colaboradores nuevos, que tienen de 0 a 6 meses en la empresa.

3. Se corrobora que existe disconformidad de los teleoperadores en la relación con su jefe inmediato.

El Factor 7: Relación con la Autoridad, proyecta una inadecuada valoración del trabajador sobre su relación con el jefe directo, lo cual es una gran oportunidad de mejora para quienes desempeñan este rol.

4. Se confirma que sí existe relación entre la percepción de desarrollo personal con la rotación por renuncia voluntaria de los teleoperadores.

El Factor 5: Desarrollo Personal, es el que se muestra con mayor significancia con la variable rotación, lo cual indica que la percepción del trabajador frente a las oportunidades que la empresa ofrece de realizar actividades significativas a su autorrealización no es óptima o en su defecto, las desconoce.

## CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

Con base a lo detectado en el levantamiento de información se recomienda lo siguiente:

1. Implementar un **Plan de Comunicación** dirigido hacia los teleoperadores, el cual incluya Concientización y Sensibilización, cuyo objetivo sea que el colaborador internalice lo trascendente de sus actividades de cara a la sostenibilidad y crecimiento de la organización. El colaborador debe entender que en sus manos tiene “el momento de la verdad” frente al cliente, lo mismo que definirá que la gestión sea efectiva. Así mismo, conocer cuán importantes son sus actividades y funciones diarias, traerá un efecto de fidelización que por consiguiente disminuirá el indicador de renuncias voluntarias. Adicionalmente este Plan debe exponer todos los beneficios y programas que la empresa ha diseñado para el bienestar y satisfacción de sus colaboradores.

Tomando en cuenta que el cliente está cambiando sus hábitos y cada vez está más orientado a la auto atención y al uso de multi plataformas, se sugiere actualizar las funciones de los teleoperadores, de manera que puedan tener más alternativas de gestión que hagan más eficiente su labor, por ejemplo, el uso de plataformas digitales, que actualmente más usuarios utilizan.

2. Tomando en cuenta que se tiene identificado cual es el perfil con mayor predisposición de permanencia en la empresa, se podría considerar dicho perfil en la estrategia de Reclutamiento y Selección, con el fin de que la efectividad de la captación de personal se incremente, para ello será indispensable que se determinen las características que debe tener el candidato idóneo, en factores demográficos, segmento etario, sexo y carga familiar, esto con la finalidad de que sean variables de peso para la selección.

En vista de que los teleoperadores muestran cierta disconformidad hacia las políticas administrativas de la empresa, ésta debería realizar una evaluación de las mismas con el objetivo de identificar y reducir, en la medida posible, alguna que no sea necesaria aplicar o que al eliminarla no implique algún tipo de riesgo para la organización.

3. Implementar un procedimiento para la promoción y selección de personal supervisor, asegurándonos que quienes cubran esta posición cumplan con el perfil requerido para el puesto, el mismo que se sugiere sea revisado y actualizado periódicamente. Para el caso del staff de supervisores activos, quienes son generalmente jóvenes que se encuentran en proceso de desarrollo de sus habilidades de liderazgo, se recomienda realizar un diagnóstico de sus necesidades de capacitación, en base a una evaluación de competencias que permita identificar sus oportunidades de mejora, para que en un proceso de entrenamiento puedan ser desarrolladas. Este Plan de Formación debe estar compuesto por factores técnicos y directivos para que su desarrollo sea integral y efectivo.
4. Existen dos factores fundamentales que se identifican en el presente estudio y que pueden unirse para conformar un potente medio de fidelización de capital humano, se trata del Desarrollo Personal (como factor predominante en la percepción de satisfacción laboral), así como la predisposición de permanencia que tienen los colaboradores en sus primeros 6 meses, es decir si los resultados nos indican que los teleoperadores valoran más su desarrollo personal y tienen amplia predisposición en el inicio de sus labores, es aquí donde se puede captar su interés creando una “Línea de Carrera Organizacional” bien estructurada, que pueda ser ofrecida como beneficio en su contratación y que muestre los pasos a seguir en la línea del tiempo para obtener crecimiento profesional dentro de la organización, esto hará posible que los teleoperadores se esfuercen por cumplir los objetivos en sus primeros meses de gestión y estaría incrementando la probabilidad de permanencia, debido a que se estaría elevando la motivación intrínseca de los colaboradores por el anhelo de ascender de puesto.
5. Se recomienda al Estado pueda promover elevar el performance de los jóvenes, por medio de entrenamiento que les permita estar aptos para el inicio de sus labores, como por ejemplo, contar con un presupuesto de preparación para el personal sin experiencia y que éste sea asumido en una proporción por el estado, de manera que las empresas privadas no coloquen la restricción de la experiencia como parte de los requisitos y así sea más rápido que los jóvenes se inserten al mercado laboral con éxito.

6. Se propone a las Organizaciones el diseño de un **Plan de Fidelización de Capital Humano**, en donde se reestructuren los factores que afectan la satisfacción laboral y se refuercen los que son valorados por los trabajadores, éstas podrían concentrarse en actividades de retención del talento. Así mismo, las empresas deberían contar con un instrumento que sea capaz de recoger las necesidades de los colaboradores de forma periódica, segmentándolas según su tiempo de permanencia y factores del perfil demográfico con el objetivo que pueda reforzar el Plan de Fidelización antes mencionado.

## REFERENCIAS

1. Aless, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2010). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
3. Ángeles, M. (Abril, 2017) Economía y Negocios: Diferencias entre millennials: Pasados los 30 años, cae valoración de los jefes y mujeres privilegian el ascenso de sus carreras. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=351116>
4. AP, F. (2015). Inestabilidad y rotación laboral en las empresas de servicio Call Center en Lima Metropolitana en el año 2014 – 2015. (Tesis para obtener el grado de Licenciado, Universidad Tecnológica del Perú) Recuperada de [http://docshare.tips/trabajo-final-investigacion-call-center\\_57518740b6d87f57a68b554a.html](http://docshare.tips/trabajo-final-investigacion-call-center_57518740b6d87f57a68b554a.html)
5. Arias, F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
6. Arnedo, H., y García, L. (2013). Análisis del nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad ceipro a través de un diagnóstico del clima organizacional. Universidad de Cartagena. Recuperado: <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/441/Tesis%20de%20Grado%20-%20CEIPRO%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
7. Arokiasamy, A. R. a. (2013). Un estudio cualitativo sobre las causas y los efectos de la rotación de empleados en el sector privado en Malasia. Revista de Investigación Científica del Medio Oriente, 16(11), 1532–1541. Recuperado: <http://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.11.12044>
8. Arteaga (2016). Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American Call Center, ubicada en la ciudad de Quito para el periodo 2016. (Tesis para obtener el grado de Licenciado, Universidad Central del Ecuador). Recuperada de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9997/1/T-UCE-0003-AE026-2016.pdf>
9. Beláusteguigoitia, I. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19, 4-15.

10. Bernal, E. (2002). Compromiso organizacional y Rotación de personal en una cadena restaurantera (Tesis de licenciatura. Escuela de Psicología. Universidad de las Américas).
11. Bourdieu, P. (1980), «Le mort saisit le vif. Les relations entre l'histoire incorporé réifiée et l'histoire incorporée», Actes de la Recherche en Sciences Sociales 32/33.
12. Cavendish, R. (1982), Women on the Line, Londres, Routledge & Kegan Paul.
13. Chiavenato, I. (2da. Ed.) (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México, McGRAW-HILL.
14. Chiavenato, I. (5ta. Ed.) (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw. Hill.
15. Cockburn, C. (1988), «The Gendering of Jobs: Workplace Relations and the Reproduction of Segregation», en Walby, S. (ed.), Gender Segregation at Work, Filadelfia, Open University Press
16. Dawis, R. y Lofquist, L. (1984) A Psychological theory of work adjustment Minneapolis: University of Minnessota Press.
17. Definición de Perfil (ConceptoDefinicion, 22 de Julio del 2019) recuperado en Link: <https://conceptoDefinicion.de/perfil/>
18. Di Nardo, 2005. Satisfacción Laboral, Comunicación Interna, Sexo, Edad, Nivel Educativo, Antigüedad y Nivel de Cargo: Un análisis de ruta, Venezuela 2005 (Tesis para obtener el grado de Magíster, Universidad Católica Andrés Bello de Caracas). Recuperada de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>
19. "Estudio revela que mujeres "millennials" son las más seguras de sí mismas" (Lifestyle, 2 de Diciembre del 2015), recuperado de: <https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/estudio-revela-que-mujeres-millennials-son-las-mas-seguras-de-si-mismas>
20. Fernandez, 2007. Causas de Rotación de los Teleoperadores que trabajan en los Call Center, Argentina, 2007. (Tesis para obtener el grado de Licenciado, Universidad Empresarial de Córdoba). Recuperada de: [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas\\_de\\_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas_de_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

21. Fernández, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos. Universidad Autónoma de Madrid.
22. Fitz - Enz, J. (1999). Cómo medir la gestión de los recursos humanos. Nueva York, Deusto S.A.
23. Fuentes (2012). Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad” - Quetzaltenango, marzo de 2012 (Tesis para obtener el grado de Licenciado, Universidad Rafael Landívar). Recuperada de : <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
24. Glisson, C., y Durick, M. (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations". Administrative Science Quarterly, 33, 61-81.
25. Griffeth, R., Hand, H., y Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological Bulletin, 86, 493-522
26. Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México, McGRAW-HILL.
27. Lawler, E., y Porter, L. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. California, Industrial Relations.
28. Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Chicago, Rand McNally.
29. McGregor, D. (1960). El lado humano de la empresa. Nueva York, McGraw-Hill.
30. Mercado, P. (2002). El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta (Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.).
31. Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62, 237-240.
32. Montoya, J. (2017). Satisfacción laboral y su relación con la Intención de rotación de los operadores del call center Atento en la ciudad de Trujillo 2017. (Tesis para obtener el grado de licenciado, Universidad César Vallejo). Recuperada de <https://docplayer.es/92611309-Facultad-de-ciencias-empresariales.html>
33. “Mujeres ‘Millennials’ ganan más que los hombres” (Expansión, 11 de Junio del 2015), recuperado de: <https://expansion.mx/mi-dinero/2015/06/05/las-millennials-un-cambio-generacional-en-finanzas>

34. Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
35. Norma Internacional ISO 45001. (Marzo 2018). Secretaria Central de ISO. Recuperado de <https://www.qhse.com.pe/wp-content/uploads/2018/04/ISO-45001-Norma-Internacional-Oficial-Espa%C3%B1ol-Safety-VIP-1.pdf>
36. Novella, R (agosto, 2019). Factor Trabajo: Rotación Laboral y calidad de empleo entre los jóvenes de América Latina y el Caribe”. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/rotacion-laboral-y-calidad-del-empleo-entre-los-jovenes-de-america-latina-y-el-caribe/>
37. Obregón, M. (2016). Fundamentos de ergonomía. México, Patria.
38. Ongori, H. (2007). Una breve revisión de la literatura. Canadian Family Physician, 53 (junio), 1515. Recuperado de [http://socialstudies.cartagena.es/images/PDF/no1/sundqvist\\_use.pdf](http://socialstudies.cartagena.es/images/PDF/no1/sundqvist_use.pdf)
39. Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com/documentos/satisfaccionlaboral.doc>
40. Palma, S. (1ª ed.) (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. Perú. Recuperado de: [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
41. Penagos, T. y Rubio, E. (2015). “Millenials y Millennials Peruanos”. Lima. Editorial Ronald.
42. Peña, M., Díaz, G., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. Revista Internacional Administración y finanzas, 8(1), 37-50.
43. Quarstein, V., McAfee, R. y Glassman, M. (1992). "The situational occurrences theory of job satisfaction". Human Relations, 45, (8), 859-873.
44. Ramzan, M. (2013). El impacto de la rotación de empleados en la eficiencia de la organización. Revista Interdisciplinaria de Investigación Contemporánea en Negocios, 4(9), 700–711.
45. Redacción Gestión (Abril, 2014). ¿Qué estrategias debo seguir para mantener al personal de mi empresa?. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/estrategias-debo-seguir-mantener-personal-mi-empresa-57810-noticia/?ref=gesr>

46. Riley, D. (2006). Intenciones de rotación: los efectos de mediación de la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad. Universidad de Waikato.
47. Robbins, S. (1998) "Comportamiento Organizacional". (7ª ed.) México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
48. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. (7ª ed.). México: Pearson Educación.
49. Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (10ª ed.). México: Pearson/Prentice Hall.
50. ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2009). "Comportamiento Organizacional". (13° Edición). México. Editorial Pearson Prentice Hall.
51. "Rotación Laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla? (Conexión Esan, 2 de setiembre de 2019), recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/>
52. Ruiz, G. (2016). Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú -Cobtel, Trujillo 2016. (Tesis para obtener el grado de Licenciada, Universidad César Vallejo). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/453>
53. Santamaria, 2015. Modelo de Gestión para la Retención de Personal en Call Centers Colombianos como factor clave de éxito. Colombia 2015 (Tesis para obtener el grado de Licenciado, Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá). Recuperada de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13964/Ensayo final de grado - Diego Santamaria.pdf?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13964/Ensayo%20final%20de%20grado%20-%20Diego%20Santamaria.pdf?sequence=2)
54. Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert Jr., D. R. (1996). Administración. México, Prentice Hall.
55. Talledo, L. y Ugaz, P. 2019. Estrés y Satisfacción Laboral en operadores de un Call Center. Ate, 2018. (Tesis para obtener el grado de Licenciado, Universidad San Ignacio de Loyola) Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9773>
56. Vargas, Y. y Meza, O. 2017. Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la Empresa Call Center Atento Perú: Área Clientes del BBVA,2016. (Tesis para obtener el grado de Licenciado, Universidad San Ignacio de Loyola) Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2901>

57. Yesiltas, M. (2014). Los efectos de la ambigüedad de roles y los conflictos de roles experimentados por los empleados de los hoteles en su comportamiento de servicio pro-social orientado al cliente. *The Macrotheme Review*, 3(1), 214–229.
58. Zimmerman, F. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México.
59. Zorrilla, S. (2007). Introducción a la metodología de la investigación. México, Océano.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS:	FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADOS A LA ROTACIÓN DE TELEOPERADORES EN EL CONTACT CENTER MDY, LIMA – PERU, 2018.				
ALUMNO (A)	SOSTENIBILIDAD				
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	MELISSA RIOS CARO Y MARIA TERESA PALACIOS PAIVA				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Cuáles son los Factores de Satisfacción Laboral relacionados a la rotación de teleoperadores en el Contact Center MDY, Lima - Perú 2018?	Identificar los Factores de Satisfacción Laboral relacionados a la rotación de teleoperadores en el Contact Center MDY, Lima - Perú 2018	Existen Factores de Satisfacción Laboral relacionados a la rotación de teleoperadores en el Contact Center MDY, Lima - Perú 2018	<p>Rotación de personal</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación por Renuncia Voluntaria.</li> <li>▪ Perfil social.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones físicas y/o materiales</li> <li>▪ Beneficios Laborales</li> <li>▪ Políticas Administrativas</li> <li>▪ Relaciones Sociales</li> <li>▪ Desarrollo Personal</li> <li>▪ Desempeño de Tareas</li> <li>▪ Relación con la Autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque: Cuantitativo</li> <li>▪ Tipo: Aplicada</li> <li>▪ Alcance: Descriptivo – Correlacional</li> <li>▪ Diseño: No Experimental</li> </ul>

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	INSTRUMENTOS
¿Los teleoperadores que valoran sus labores tienen menor predisposición de rotación por renuncia voluntaria?	Identificar si los teleoperadores que valoran sus labores tienen menor predisposición de rotación por renuncia voluntaria	Los teleoperadores que valoran sus labores tienen menor predisposición de rotación por renuncia voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta Demográfica</li> <li>▪ Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo (SL-SPC)</li> </ul>
¿Existe algún tipo de perfil social de teleoperadores que se ajusta más a nuestras políticas administrativas y que por ende tiene menor predisposición de rotación?	Identificar si existe algún tipo de perfil social de teleoperadores que se ajusta más a nuestras políticas administrativas y que por ende tiene menor predisposición de rotación.	Existe algún tipo de perfil social de teleoperadores que se ajusta más a nuestras políticas administrativas y que por ende tiene menor predisposición de rotación.	
¿Existe disconformidad de los teleoperadores en la relación con su jefe inmediato?	Identificar si existe disconformidad de los teleoperadores en la relación con su jefe inmediato	Existe disconformidad de los teleoperadores en la relación con su jefe inmediato	
¿Existe relación entre la percepción de desarrollo personal con la rotación por renuncia voluntaria de los teleoperadores?	Identificar si existe relación entre la percepción de desarrollo personal con la rotación por renuncia voluntaria de los teleoperadores	Existe relación entre la percepción de desarrollo personal con la rotación por renuncia voluntaria de los teleoperadores	

## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 1 – SATISFACCIÓN LABORAL

Variable: Satisfacción Laboral		
Definición conceptual: actitud del trabajador hacia su propio trabajo (Palma, 1999).		
Instrumento: Escala de Satisfacción Laboral		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
<b>Factor I:</b> <b>Condiciones Físicas y/o Materiales</b>	Este factor se refiere a “Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma”. (Palma, 1999).	01. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. 13. El ambiente donde trabajo es confortable. 21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable. 28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente. 32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.
<b>Factor II:</b> <b>Beneficios Laborales y/o Remunerativos</b>	“El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza”. (Palma, 1999).	2*. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo. 7*. Me siento mal con lo que gano. 14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable. 22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.
<b>Factor III:</b> <b>Políticas Administrativas</b>	“El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador”. (Palma, 1999).	08*. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato. 15*. La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando. 17*. Me disgusta mi horario. 23*. El horario me resulta incómodo. 33*. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.
<b>Factor IV:</b> <b>Relaciones Sociales</b>	“El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales	03. El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones. 09. Me agrada trabajar con mis compañeros. 16*. Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo. 24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.

	cotidianas”. (Palma, 1999).	
<b>Factor V: Desarrollo Personal</b>	“Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización”. (Palma, 1999).	04. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. 10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente. 18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo. 25. Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo. 29. Mi trabajo me hace sentir realizado(a). 34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).
<b>Factor VI: Desempeño de Tareas</b>	“La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora”. (Palma, 1999).	05. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra. 11. Me siento realmente útil con la labor que realizo. 19*. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. 26*. Mi trabajo me aburre. 30. Me gusta el trabajo que realizo. 35. Me siento complacido con la actividad que realizo.
<b>Factor VII: Relación con la Autoridad</b>	“La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas”. (Palma, 1999).	06. Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s). 12. Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo. 20. Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo. 27. La relación que tengo con mis superiores es cordial. 31* No me siento a gusto con mi jefe. 36 Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.

### ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 2 - ROTACIÓN

Variable: Rotación		
Definición conceptual: relación porcentual volumen de personas que ingresan a la organización y el volumen de las que salen de ella.		
Instrumento: Encuesta y Reporte		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Rotación por renuncia voluntaria.	Rotación: Total de personas que se desvinculan por abandono laboral o motivos personales sobre el total de personal activo.	Cuestionario: ¿Por cuánto tiempo estás considerando formar parte de esta empresa?
Perfil social de teleoperadores.	Perfil social: Aquellas condiciones presentes en la situación actual del colaborador, que de alguna manera influyen en su organización y cumplimiento de su trabajo.	Cuestionario: Indique la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Edad</li> <li>● Sexo</li> <li>● Estado Civil</li> <li>● N° de Hijos</li> <li>● Edades de tus hijos</li> <li>● Con quienes vive actualmente</li> <li>● N° de personas a su cargo</li> <li>● Grado de Instrucción</li> <li>● Distrito domiciliar</li> <li>● Tiempo en la empresa</li> </ul>

## ANEXO 4: CUESTIONARIO

### CUESTIONARIO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN: FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADOS A LA ROTACIÓN DE TELEOPERADORES EN EL CONTACT CENTER MDY, LIMA – PERU, 2018

La presente investigación es realizada con la finalidad de recoger valiosa información que permita Reducir la Rotación de Teleoperadores en el Contact Center MDY. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en la encuesta a continuación. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. A continuación, marque con una "X" según corresponda:

Usted conoce cuál es el objetivo de la presente investigación: SI ( ) NO ( )

Está de acuerdo en participar de esta investigación: SI ( ) NO ( )

**INSTRUCCIONES:** Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y responde con sinceridad a cada uno de ellos.

- Edad : \_\_\_\_\_
- Sexo : \_\_\_\_\_
- Estado Civil : \_\_\_\_\_
- N° de Hijos : \_\_\_\_\_
- Edades de tus hijos : \_\_\_\_\_
- Con quienes vive actualmente: \_\_\_\_\_
- N° de personas a su cargo : \_\_\_\_\_
- Distrito domiciliar : \_\_\_\_\_
- Tiempo en la empresa : \_\_\_\_\_
- Grado de Instrucción : (Marque la alternativa a continuación que corresponda)
  - a) Secundaria Completa
  - b) Estudiante formación técnica
  - c) Estudiante formación Universitaria
  - d) Estudios Superiores truncos
  - e) Técnico egresado
  - f) Universitario egresado
  - g) Bachiller
  - h) Titulado

• ¿Por cuánto tiempo estás considerando formar parte de esta empresa?

- a) Menos de 3 meses    b) De 4 a 6 meses    c) De 6 a 12 meses    d) De 1 a 2 año    e) De    a    más años

## ANEXO 5: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL/SPC

### ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL / SPC

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

TA = Totalmente de acuerdo; A = De acuerdo; I = Indeciso; D = En desacuerdo; TD = Totalmente en desacuerdo.

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2*	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).					
7*	Me siento mal con lo que gano.					
8*	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15*	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
16*	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.					
17*	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19*	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					

22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23*	El horario me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26*	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31*	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33*	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

**ANEXO 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA MÁXIMA AUTORIDAD DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO EN PERÚ, EN LA FECHA EN LA QUE SE REALIZÓ EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

**Consentimiento Informado de la empresa MDY Contact Center para el proyecto de Investigación  
FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADOS A LA ROTACIÓN DE  
TELEOPERADORES EN EL CONTACT CENTER MDY, LIMA – PERU, 2018.**

El propósito de esta ficha de consentimiento es obtener la autorización formal del máximo representante de la empresa que ha sido objeto de estudio para la presente investigación.

La presente investigación es conducida por Maria Teresa Palacios Paiva y Melissa Ríos Caro, de la Universidad San Martín de Porres. La meta de este estudio es identificar los factores de satisfacción laboral relacionados a la rotación de teleoperadores.

Desde ya le agradecemos su colaboración.

---

Yo, Gabriel García Ríos con C.E.001025224, Gerente General de la Empresa MDY CONTACT CENTER autorizo que puedan acceder al levantamiento de información para su investigación por medio de encuestas y /o entrevistas a nuestros teleoperadores. He sido informado de que la meta de este estudio es identificar los factores de satisfacción laboral relacionados a la rotación de teleoperadores de nuestra organización.

---

**GABRIEL GARCÍA RÍOS**

Firma

**10/07/2019**