

**Influencia de la Inteligencia Emocional en la tasa de rotación de la empresa Atento S.A. en  
el periodo de marzo-agosto de 2022**

Maira Alejandra Pinzón Gómez

Olga Lucía Garzón Calvo

Cristian Julián Martínez Ñañez

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2022

**Influencia de la Inteligencia Emocional en la tasa de rotación de la empresa Atento S.A. en el periodo de marzo-agosto de 2022**

Maira Alejandra Pinzón Gómez

Olga Lucía Garzón Calvo

Cristian Julián Martínez Ñañez

Director

Liz Katherin Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2022

## **Resumen**

El presente trabajo investigativo radica en identificar cómo la inteligencia emocional influye en la variación de la tasa de rotación de la empresa Atento S.A. en el periodo comprendido entre marzo y agosto de 2022, busca poder categorizar los diferentes motivos de renuncias voluntarias y así determinar qué porcentaje ocupa cada una de las tipologías de rotación, a partir de esto se espera determinar si el factor emocional es influyente en la alta tasa de rotación voluntaria en la empresa; por lo tanto, se hace una revisión de algunos textos y cómo la evolución de los modelos de trabajo a través del tiempo empiezan a manejar el concepto de IE (inteligencia emocional) como factor trascendental para el desarrollo y permanencia de los trabajadores dentro de la empresa.

*Palabras clave: Emociones, movimiento de personal, contratación, retiros voluntarios, rotación, talento humano*

## **Abstract**

The present investigative work is based on identifying how emotional intelligence influences the variation of the turnover rate of the company Atento S.A. in the period between March and August 2022, it seeks to categorize the different reasons for voluntary resignations and thus determine what percentage occupies each of the types of turnover, from this it is expected to determine if the emotional factor is influential in the discharge voluntary turnover rate in the company; therefore, a review of some texts is made and how the evolution of work models over time begin to manage the concept of EI (emotional intelligence) as a transcendental factor for the development and permanence of workers within the company

*Key Words: Emotions, personnel rotation, hiring, voluntary attrition, attrition, human resource.*

## Tabla de contenido

Perfil de los integrantes.....	9
1. Planteamiento del problema.....	11
1.1. Pregunta de investigación.....	12
2. Objetivos.....	13
2.1. Objetivo general.....	13
2.2. Objetivos específicos.....	13
3. Justificación.....	14
4. Marco referencial.....	17
4.1 Antecedentes de la investigación.....	24
5. Metodología.....	26
5.1. Enfoque.....	26
5.2. Tipo de estudio.....	26
5.3. Método.....	26
5.4. Población y muestra.....	27
5.5. Técnicas e instrumentos.....	28
5.5.1 Técnicas.....	28
5.5.2 Instrumentos.....	28
5.6. Aplicación metodológica.....	30
6. Análisis de resultados y discusión.....	31
6.1. Análisis de resultados de la Encuesta de retiro Atento S.A.....	31
6.2. Discusión.....	47
7. Conclusiones.....	52
8. Recomendaciones.....	54
Referencias.....	56
Anexos.....	60

## **Lista de tablas**

Tabla 1	Recuento de la tasa de rotación en Atento S. A. durante el periodo marzo - agosto de 2022.....	15
Tabla 2	Factores para hallar el porcentaje de rotación.....	21
Tabla 3	Categorías del cuestionario: .....	28

## Lista de figuras

Figura 1	Recuento de la tasa de rotación en Atento S. A. durante el periodo marzo - agosto de 2022.....	16
Figura 2	El principal motivo de su retiro es.....	31
Figura 3	¿Al ingresar a la compañía recibió capacitación adecuada para el manejo del producto?.....	32
Figura 4	¿Se le indicaron cuáles eran las funciones de acuerdo al cargo?.....	33
Figura 5	¿Recibió información clara acerca de la remuneración y bonificaciones?.....	33
Figura 6	¿Recibió las herramientas necesarias para la realización de sus tareas?.....	34
Figura 7	¿Recibió apoyo y confianza de su jefe inmediato?.....	35
Figura 8	¿El equipo de entrenamiento brindaba un ambiente en el que se sentía confiado para realizar preguntas y despejar dudas?.....	35
Figura 9	¿Podía comunicar con facilidad temas laborales con su jefe directo?.....	36
Figura 10	¿Las retroalimentaciones por parte de su jefe directo eran acertadas y orientadas a la mejora?.....	37
Figura 11	¿Considera que el manejo de emociones es crucial para la permanencia en su cargo?.....	37
Figura 12	¿Su jefe fomentaba el trabajo en equipo?.....	38
Figura 13	¿Se le facilitaba pedir ayuda a su grupo de trabajo?.....	39
Figura 14	¿Existía un trato respetuoso en el equipo de trabajo?.....	39
Figura 15	¿Se sintió a gusto con el grupo de trabajo?.....	40
Figura 16	¿Le resultaba fácil darse cuenta de lo que los demás esperaban de usted?.....	40
Figura 17	¿Aceptaba de buena manera las críticas y observaciones?.....	41
Figura 18	Cuándo algo le molestaba, ¿Buscaba excusas para escapar de la situación?.....	42
Figura 19	¿Qué nivel de estrés generaba su puesto laboral en su día a día?.....	42
Figura 20	¿Sus emociones suelen controlar las reacciones frente a personas y situaciones?.....	43

Figura 21	¿Separa con facilidad los temas personales de los temas laborales y no permite que se afecten mutuamente?.....	43
Figura 22	¿Considera que el trabajo bajo presión incrementa su productividad?.....	44
Figura 23	¿Es bueno dejando ir las cosas en lugar de tomarlas de forma personal?.....	45
Figura 24	Cuando tuvo inconvenientes con sus jefes directos ¿Consideró distanciarse de ellos o hablarlo directamente?.....	45
Figura 25	¿El trato de su jefe inmediato influyó en su desempeño laboral?.....	46
Figura 26	¿Recomendaría Atento S.A. como un lugar amigable para trabajar?.....	46

## **Perfil de los integrantes**

### **Maira Alejandra Pinzón Gómez**

Maira Alejandra Pinzón Gómez, actualmente cursa el primer periodo académico de especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, con la aspiración de conseguir el título profesional en Negocios Internacionales en la Universitaria Agustiniana. Lleva 3 años y 9 meses trabajando con la empresa Atento S.A. en una campaña bilingüe para el banco PNC de Estados Unidos. Desempeña la posición de supervisora de operaciones donde tiene a cargo un equipo de entre 15 y 20 personas. Las funciones que desarrolla tienen que ver con todo lo relacionado al manejo administrativo del equipo, el seguimiento de métricas, la aplicación de planes de mejora, procesos disciplinarios, manejo de nómina, periodos de vacaciones, restricciones, porcentajes de asistencia y rotación, asistencia general en conocimiento del producto, formación de habilidades blandas y preparación para posiciones de staff dentro de la campaña. Está en proceso de preparación para el cargo de coordinadora de operaciones donde podrá manejar una visión más amplia de los objetivos productivos de la campaña a corto, mediano y largo plazo.

### **Olga Lucía Garzón Calvo**

Olga Lucía Garzón Calvo, Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo egresada de la Universidad del Tolima (2015), actualmente cursa el primer semestre de la Especialización en Gerencia Estratégica del Recurso Humano en la Universidad Uniagustiniana. Lleva 12 años laborando en Servicios Médicos Yunis Turbay Cía el cargo actual, Coordinadora de Seguridad y Salud Laboral y SG SST, creadora de protocolos y manuales para los procesos que el laboratorio desarrolla, se encarga de los planteamientos de mejora continua para el área de salud ocupacional del laboratorio. Adicionalmente, es responsable de la realización y ejecución de charlas y capacitaciones SISO, promoción y prevención, accidentes laborales, puesta en marcha del Copasst, brigadas de emergencia y comité de convivencia según la normativa legal vigente. Se encargada de solución de problemas por medio del sistema PHVA, e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, responsable de la implementación de protocolos de bioseguridad para mitigar el riesgo de contagio por el virus Covid 19 en el laboratorio.

**Cristian Julián Martínez Ñañez**

Estudiante de especialización en Gerencia Estratégica del Talento humano y profesional en Negocios Internacionales, cuenta con experiencia en el área comercial, administrativa y gerencial de microempresas dedicadas a la preparación y expendio de alimentos generalmente para su consumo inmediato, también, establecimientos ocupados en la venta de bebidas alcohólicas que se consumen en el mismo lugar de expendio y, organizaciones que se desempeñan en el comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados.

Posee la capacidad de identificar opciones de negocios favorables, a través del análisis del contexto internacional y el conocimiento de variables económicas, políticas, legales, sociales y culturales, las cuales son indispensables para garantizar una exitosa interacción comercial con el entorno externo. Es planificador, ejecutor y evaluador de planes de negocios que garanticen un manejo óptimo de los recursos en entidades tanto públicas como privadas.

## 1. Planteamiento del problema

Durante el desarrollo de las revoluciones industriales y la implementación de las nuevas tecnologías propias de cada época, desde la primera etapa mediante la implementación de las máquinas a vapor movidas por carbón y automatización de procesos a mitad del siglo XVIII, pasando por la segunda etapa en el transcurso de la segunda mitad del siglo XIX con el establecimiento de las redes ferroviarias y las herramientas forjadas en acero, junto al descubrimiento del petróleo y la energía eléctrica, todo esto mencionado por De Grossi y Otero (1998, pp. 37 - 38), seguidamente se encuentra la tercera etapa, que introdujo nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y su masificación; y por último, la cuarta revolución en la que se encuentra la humanidad a día de hoy, que tiene sus bases en el capital del conocimiento, el acceso común de la información y el internet de las cosas (López y Selva, 2021, p 29).

Es así como hoy en día se visualizan empresas que no requieren de la venta de productos para hacerse un renombre, sino que por el contrario, las organizaciones que se dedican a las TIC y a prestar servicios son las que están presentando mayor repercusión en la economía tanto a nivel mundial como a nivel nacional, siendo así como Portafolio (2022, p. 5) enlista a Apple en primer lugar, seguida por Microsoft y Amazon en tercera posición.

Estas instituciones se caracterizan por tener unas de las mejores administraciones y gerencias en cuanto al talento humano se refiere, sin embargo, en Colombia la situación es completamente distinta, debido a que se prioriza la inversión en marketing, la mejora de procesos productivos, ampliación de planta o creación de nuevos productos antes de definir recursos para el bienestar del capital, talento y recurso humano, que es primordialmente lo que hace funcionar a las empresas, pues son estos los que desarrollan, desempeñan y ejecutan todas las actividades estratégicas y funcionales con el fin último de cumplir a cabalidad con el objeto social y por ende obtener ganancias.

A causa de ello, en la actualidad las organizaciones se encuentran en un serio problema con la fidelización de sus colaboradores, ya que según Lozano (2021, pp. 3 - 6) existen dos razones principales por las que se presenta la finalización de las relaciones de los empleados y empleadores, la primera es debido a la proposición de ofertas laborales más competitivas en el mercado, y la segunda, que es la razón de ser del presente documento, son las “razones personales” en las que se

pueden encontrar “cuidar a algún familiar o recuperarse emocionalmente de alguna pérdida, [...] el estudio” e inclusive se pueden presentar desacuerdos entre compañeros y jefes, generando malestar y un ambiente laboral agotador que a futuro se convierten en enfermedades físicas o psicológicas. Con base en esta información se hace necesario un fortalecimiento en la Inteligencia Emocional (IE) y la Teoría de la Mente que según el concepto de Sánchez (2015) son:

La capacidad de percibir, utilizar, comprender y regular eficazmente las emociones en uno mismo y en los otros, de forma que nos permita desarrollar un comportamiento adaptativo al entorno. El concepto de “Teoría de la Mente” (Premack y Woodruff, 1978) se refiere a la habilidad de predecir, comprender y explicar la conducta, tanto propia como ajena, mediante la atribución de estados mentales (creencias, intenciones, deseos, emociones). (p. 1).

Así pues, el manejo de las emociones continúa convirtiéndose en un factor que determina el desarrollo y permanencia de los colaboradores dentro de una compañía, siendo un punto clave al que se debe prestar especial atención y de ser necesario, invertir tiempo y recursos en beneficio de formar equipos de trabajo que se rijan bajo una visión fuerte y trascendente que no se vea contaminada por factores emocionales externos.

La información mencionada anteriormente da nacimiento al proceso investigativo que se desarrolla en el presente documento, siendo el foco principal determinar qué influencia tiene la inteligencia emocional en la tasa de rotación de la empresa Atento S.A. en un periodo de seis meses, comprendido desde marzo hasta agosto de 2022, con el fin de analizar si realmente el factor psicológico es un porcentaje mayoritario en las causas raíz asociadas al alto porcentaje de rotación en la compañía.

### **1.1. Pregunta de investigación:**

¿Cómo la Inteligencia Emocional influye en la variación de la tasa de rotación en la compañía?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Sondear qué factores emocionales son los que más comúnmente generan afectación en los colaboradores de la empresa Atento S.A., y que pueden estar asociados a la tasa de rotación de personal.

### **2.2. Objetivos específicos**

Categorizar los diferentes motivos de renuncias voluntarias para determinar qué porcentaje ocupa cada una de las tipologías de rotación.

Determinar si el factor emocional es influyente en la alta tasa de rotación voluntaria en la empresa Atento S.A. durante el periodo marzo - agosto de 2022.

Evidenciar las principales afectaciones laborales en las que se refleja la falta de inteligencia emocional.

### 3. Justificación

El mercado laboral actual se caracteriza en gran medida por ser un ambiente competitivo, diverso, propositivo e integral; que no solo ofrece condiciones salariales sino que se ha extendido a un portafolio que da relevancia a factores como el ambiente laboral, los horarios de trabajo, el trabajo desde casa, los días de descanso, e incluso las compensaciones empresariales para el día de la familia y las fechas de cumpleaños, lo que hace que las Población en Edad de Trabajar (PET) tengan más oportunidades para escoger sus sitios de trabajo y por tanto, que sean más selectivos a la hora de vincularse a una organización. Debido al amplio rango y beneficios ofertados en el mercado laboral, se hace importante generar fidelidad en los colaboradores, así como ofrecer un distintivo significativo que genere preferencia hacia la institución por sobre todas las demás.

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación entrenamiento, integración y desarrollo de nuevo personal dentro de la compañía, son factores que representan gasto e inversión de tiempo y dinero, y que además le hacen una apuesta a los nuevos integrantes con las expectativas de que serán idóneos para la puesta en marcha de las actividades y que podrán contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por tanto, una alta rotación implica la movilización de recursos humanos y financieros para poder mantener el número mínimo de colaboradores que permitan el buen funcionamiento de todo el mecanismo, e inclusive, al momento de perder personal se pierde también potencial y capital intelectual, puesto que personas que ya cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar una función determinada, ejercicios que deberán aplazarse hasta que el siguiente candidato las asuma, o que deberán ser sobrecargadas a otros miembros del equipo. De modo que, estabilizar la rotación de la compañía permitirá tener equipos de trabajo fuertes y bien establecidos, que posean una visión clara y hagan provecho de las oportunidades de crecimiento y expansión.

Dicho esto, se vuelve de vital importancia entender el factor emocional en un ambiente laboral y generar en la compañía una conciencia colectiva entorno al impacto que tiene este en la alta rotación de personal, comprender el papel que juega la inteligencia emocional en la permanencia de las personas en la empresa dará luces del manejo que se debe tener, de qué factores pueden ser usados a favor de la lealtad a la compañía, formará colaboradores de confianza, miembros de equipos longevos y organizados, que no sufren periodos traumáticos por la pérdida constante de

miembros, que crean una base sólida para las proyecciones futuras de la organización en temas de expansión, internacionalización, nuevos mercado y otros medios de expansión.

Dimensionar la magnitud de los beneficios de la inteligencia emocional creará también miembros de una sociedad en la que el desarrollo personal va de la mano con el desarrollo profesional, formando generaciones con poca tendencia a la fluctuación laboral, y así mismo, volviendo a la empresa una líder en el mercado y una pionera en el cuidado de su recurso y capital humano e intelectual, en la apreciación de su talento, y en la incorporación de valores y políticas más humanas.

De este modo, se presenta la Tabla 1, en la que se halla la información presentada en el informe del nivel de la tasa de rotación del personal presentado por el área de recursos humanos de Atento S.A., que aborda entre otras variables, las razones generales por las que se presentan los retiros, renunciaciones y despidos de los colaboradores al interior de la compañía y entre las más visibles están los problemas personales, los estudios y los procesos disciplinarios

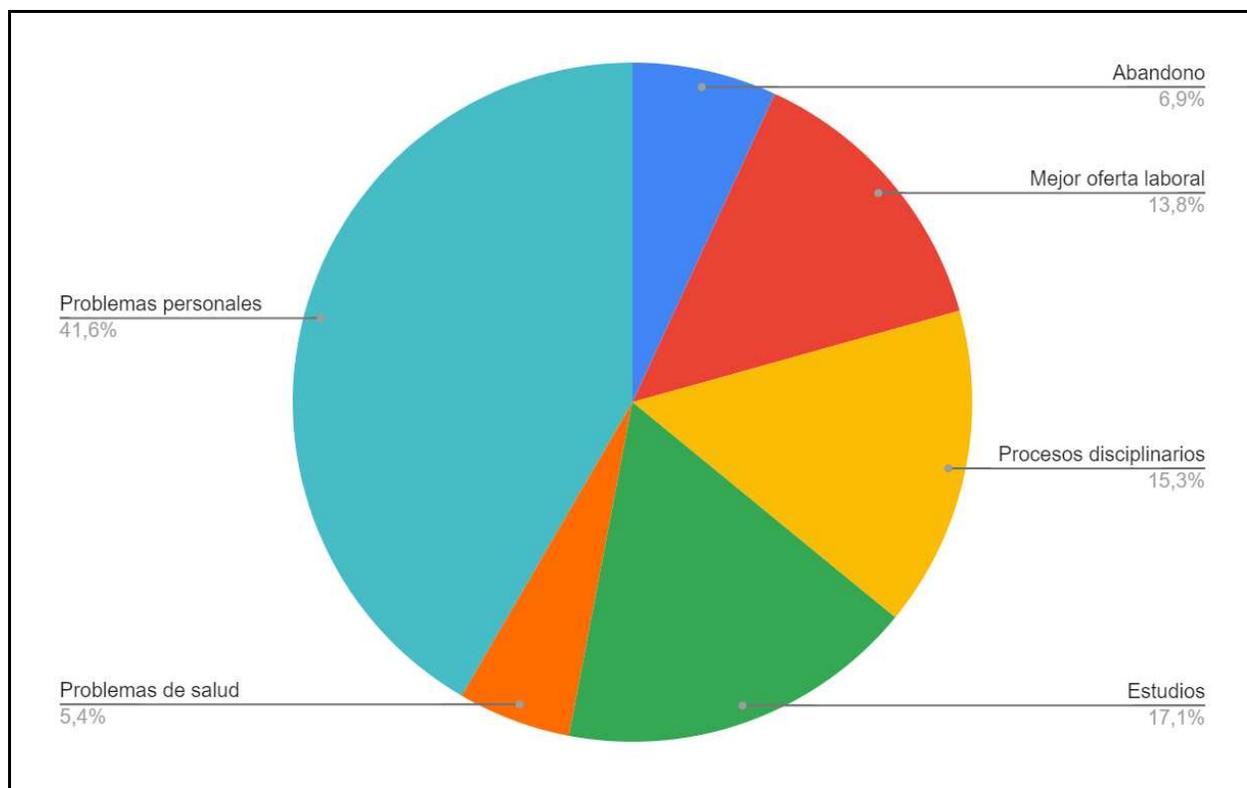
Tabla 1

*Recuento de la tasa de rotación en Atento S.A. durante el periodo marzo - agosto de 2022*

Tipología de renuncia de los trabajadores	Conteo
Abandono	23
Mejor oferta laboral	46
Procesos disciplinarios	51
Estudios	57
Problemas de salud	18
Problemas personales	139
Total	334

*Nota:* Elaboración propia con base en los datos del área de recursos humanos de Atento S.A.

Así pues, se muestra de manera gráfica en la Figura 1 la magnitud de los datos expuestos en la Tabla 1.



**Figura 1.** Recuento de la tasa de rotación en Atento S.A. durante el periodo marzo - agosto de 2022. *Nota:* Elaboración propia con base en los datos del área de recursos humanos de Atento S.A

Finalmente, cabe destacar que dentro de la empresa Atento S.A. se encuentran vinculadas, ya sea por contrato a término fijo o indefinido, 400 personas distribuidas en todas las áreas, departamentos y, procesos funcionales y estratégicos, por lo que realizando un promedio simple, representaría que cada mes, se retiran 55 colaboradores, lo que equivale a que un 13,75% de la planta se retira mensualmente lo que implica un aumento proporcional en costos y gastos del presupuesto para las actividades de incorporación, capacitación y entrenamiento de la nueva nómina.

#### 4. Marco referencial

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha tomado como fundamento la relación existente entre la inteligencia emocional y el porcentaje de rotación de la empresa Atento S.A., por lo cual se hace imprescindible clarificar y definir los conceptos básicos que rodean la pregunta principal de investigación, se verá a continuación y con el soporte de diferentes autores el desglose de la inteligencia emocional, la rotación empresarial y la relación entre las mismas.

La inteligencia emocional ha sido por años el objeto de estudio de diferentes autores que han buscado explicar cómo esta influye en nuestra vida cotidiana, cómo surge, cómo se desarrolla, como se moldea y como genera resultados en diferentes aspectos de la vida como las relaciones interpersonales, un trabajo, un estudio, un proyecto e incluso introspecciones comunes de un ser humano. Goleman (1988) menciona sobre la inteligencia emocional:

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal. (pp. 13)

Se puede evidenciar como para este teórico la inteligencia emocional es parte activa del desarrollo que se tenga en las diferentes áreas cotidianas a las que se enfrenta el ser humano, como la correcta formación de esta puede llevar a que el individuo haga frente con mayor entereza a situaciones de presión y frustración, y como también puede desarrollar habilidades de trabajo conjunto, habilidades sociales y otras, que abren puertas y facilitan el camino en distintos momentos de la vida. Por otro lado, Mayer y Salovey (1990) describen la inteligencia emocional como:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. (pp. 193)

De lo anterior se evidencia cómo la inteligencia emocional está altamente relacionada con el conocimiento propio para poder evidenciar las emociones del individuo, entenderlas con exactitud, comprender su origen y exteriorizarlas de una forma no dañina; de la misma forma, el concepto

involucra el poder usar las emociones para generar pensamientos asertivos y direccionados, y canalizar los sentimientos con el fin de desarrollarse de forma intelectual y emocional. A continuación se verá más a detalle los componentes diferenciados por Mayer y Salovey (1990), los cuales fueron denominados como los cinco dominios principales:

1. Conocer las propias emociones. Los autores describen este primer dominio como la capacidad que tiene el hombre de diferenciar y entender las emociones que vive, la importancia de esto radica en la forma en que se direcciona y se procede, si el hombre puede reconocer sus emociones entonces será capaz de guiarse a sí mismo, en el caso contrario será guiado por las situaciones a su alrededor que generan emociones y su proceder no dependerá de si mismo sino de su entorno (Mayer y Salovey, 1990 - pp. 81).
2. El manejo de las emociones. Además de reconocer las emociones propias, se hace necesario darles un manejo adecuado, especialmente a aquellas emociones que son de naturaleza negativa y que generan desestabilidad, se busca dar manejo a dichas emociones “evitando los periodos prolongados de sentimientos como la ansiedad, la irritabilidad, la tristeza, la frustración, etc.” (Mayer y Salovey, 1990 - pp. 81).
3. El motivarse a sí mismo. Este dominio implica principalmente lograr enfocar las emociones y los sentimientos de tal forma que se vuelvan un vehículo para alcanzar metas, logros, objetivos; consiguiendo así que la energía usada en estas emociones se vuelva potencializador para aspectos como la superación, la creatividad, la resolución de conflictos, etc. (Mayer y Salovey, 1990 - pp. 81).
4. El reconocer las emociones en los demás. La inteligencia emocional no solo se basa en un concepto aislado e individualista, por el contrario, incluye también un gran porcentaje de saber reconocer las emociones en los demás e interactuar con las mismas, quizás el concepto principal en este punto es la empatía, pues es la habilidad que más fácilmente permite a las personas demostrar interés y comprensión hacia los sentimientos de los demás (Mayer y Salovey, 1990 - pp. 81).
5. La capacidad de relacionarse con los demás. Este último dominio implica el conectar con las emociones de quienes rodean al individuo, entender la naturaleza de estas e incluso verlas reflejadas en el ser propio para así desarrollar relaciones constructivas (Mayer y Salovey, 1990 - pp. 81).

La inteligencia emocional se convierte entonces en una parte relevante del proceso general de desarrollo del ser humano, es una parte fundamental que requiere especial atención, pues hasta el momento, no es un factor educativo que esté presente en muchas instituciones, a los niños no se les enseña una materia en el colegio que les muestre como reconocer sus emociones y lidiar con ellas, ninguna materia de la universidad solicita investigaciones acerca de cómo focalizar los sentimientos propios y los de los demás, ningún trabajo incluye en su capacitación inicial un taller sobre empatía, tolerancia a la frustración o manejo de la ansiedad, ni ofrecen acompañamiento para el manejo de la presión laboral a la cual van a enfrentarse. Es claro que todo reto en el entorno actual conlleva niveles de estrés, presión, frustración, etc., por lo cual la inteligencia emocional es un pilar clave para el éxito en un mundo tan cambiante y agresivo.

El desarrollo de una sociedad depende en gran medida de la forma de relacionarse entre los individuos de esta, las normas, los conceptos de conducta social, el crecimiento por medio de la comunicación, todo está relacionado en un alto porcentaje a la capacidad que tengan los individuos de conducirse y relacionarse con los demás “de ahí la importancia de la inteligencia emocional, porque constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales.” (Goleman 1998 - pp. 18).

Visto de esta forma, es más que acertado a afirmar que la inteligencia emocional ciertamente tendrá un grado de relación con la permanencia de las personas en diferentes puestos laborales, su desempeño en el mismo, y la forma en la que la falta de este factor emocional puede afectar de forma directa o indirecta a los porcentajes de rotación de una compañía como Atento S.A.

El segundo concepto por manejar con el fin de adentrarse en la resolución de la presente investigación será el concepto de rotación de personal. Las compañías en general constituyen en sí una “sociedad”, es decir, es una comunidad al igual que cualquier otra, que cuenta con integrantes, normas, políticas, conceptos de moral y ética, reglas que se deben seguir y penitencias en caso de no hacerlo, también cuentan con todo un sistema interno que abarca diferentes factores operativos de la compañía como los horarios, las métricas, los objetivos productivos, la capacitación, la nómina, los proveedores, los clientes, etcétera.

Al ser conformada por personas, en las compañías surgen conflictos por naturaleza, es bastante común que la convivencia conlleva a problemáticas, desacuerdos, diferencia de opiniones,

situaciones de contradicción entre dos partes y demás. Adicional a esto, las empresas generan un grado de estrés y presión en sus empleados en mayor o menor medida, pues se trata de responder por una responsabilidad que no es en absoluto aislada sino que por el contrario hace parte del resultado general de toda una institución. Debido a distintos factores internos y externos, se genera en algún punto la rotación de personal, Chiavenato (2017) aporta al respecto lo siguiente:

Con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (pp. 116)

Es decir, la rotación de personal en una empresa se genera cuando los integrantes de esta se desvincularon laboralmente de sus funciones y del contrato laboral entre las partes, de esta forma el individuo pasa a ser nuevamente parte del mercado laboral demandante y deja de ser parte del recurso humano de una compañía determinada.

En este punto cabe anotar la forma en que se determina el número exacto de rotación que se genera en una compañía, pues para la presente investigación será un factor clave al momento de buscar generar una relación entre dicho número y los factores de inteligencia emocional que pueden estar involucrados. De acuerdo con Chiavenato (2008), “la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado.”. Dicho de otra forma, se debe tener en cuenta 2 datos principales, el total de personal con el que cuenta la empresa y el total de personal que fue desvinculado de la compañía en un periodo de tiempo determinado, generalmente los índices de rotación se discriminan por meses o por años para generar proyecciones, identificar tendencias y proponer soluciones (pp. 116). Una vez recolectados estos datos se procede a aplicar una regla de 3 de la siguiente forma:

$$\text{Porcentaje de rotación} = \frac{(b * c)}{a} \quad (1)$$

Tabla 2.

Factores para hallar el porcentaje de rotación

Factor	Concepto que representa
A	Número total de empleados sin rotación
B	Número total de empleados desvinculados en el periodo de tiempo a calcular
C	Porcentaje total del personal
D	Porcentaje de rotación hallado

Nota: Elaboración propia.

A modo de ejemplificación, si la compañía YW cuenta con un total de 300 empleados al iniciar el mes de agosto y durante el mes 15 de sus empleados renuncian, la forma de calcular el porcentaje de rotación de agosto sería el siguiente:

$$\text{Porcentaje de rotación} = \frac{(15 * 100\%)}{15} = 5\% \quad (2)$$

La rotación de personal se cataloga en 2 naturalezas: rotación deseada o involuntaria y rotación voluntaria. La rotación voluntaria abarca todas las renuncias de forma autónoma y por iniciativa del colaborador con base en cualesquiera que sean sus motivadores para retirarse de la empresa; por otro lado, la rotación involuntaria o deseada se da según Chiavenato (2008) si la organización provoca la rotación [...] para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, en este caso la rotación está bajo control de la organización. (pp. 117).

El tercer concepto por tratar es entender cómo afecta la rotación de personal en las empresas, tanto a los gerentes como a los empleados; partiendo de que es un impacto significativo en la productividad de esta.

Según Chiavenato (2008), define la rotación de personal o *turnover* como: El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido). (p.91)

El flujo de personal dentro de la organización, se puede dar por distintas razones, la decisión puede ser por parte del empleado o del empleador, y se logran tanto por motivos personales o profesionales, cuando el colaborador decide dejar la empresa es porque se puede estar presentando sentimiento de insatisfacción o diferentes ofertas que son más atractivas o cumplen mejor las expectativas laborales de este; por el contrario cuando se da por despido, el empleador puede tener diversas motivos para hacerlo como, descontento o quejas hacia el empleado, por razones económicas, en el caso de que la empresa no esté pasando una buena situación o quiere personal mejor calificado para el puesto.

Chiavenato (2008), define la rotación del personal en una organización considerando: En toda organización saludable es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal, lo cual ocasiona una rotación vegetativa de simple conservación del sistema. La rotación de personal puede en ese sentido estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. (pp.189-190)

Pero la rotación de personal pasa de ser algo “saludable” o “normal” a algo “negativo” cuando el índice es muy alto, es decir cuando hay más salidas de personal, que entradas de estos mismo, esto porque provoca inestabilidad en el ambiente organizacional.

Un aporte relevante para esta investigación es de Sheehan (2001, pp. 699), acerca del impacto de la rotación de personal sobre la productividad de los trabajadores que se quedan. Uno de los problemas que afecta a las organizaciones a nivel mundial, es la inestabilidad laboral y la constante rotación de personal, generando grandes pérdidas económicas cuando los empleados abandonan sus puestos de trabajo por diferentes motivos, ya que las compañías invierten bastante tiempo y dinero en inducciones y capacitaciones para sus empleados, con el fin de lograr equipos competentes y sólidos proporcionando conocimiento y ventajas que los hagan diferentes en el mercado y ante la competencia (Akash y Onchoke, 2012 - pp.104)

Según un estudio revelado por Portafolio (2017) realizado por *Bersin by Deloitte* reveló que:

Los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo medio (sumando el valor de la contratación, proceso de entrevistas, capacitación, costos de oportunidad y tiempo de inactividad

por la vacante) le pueden significar a la empresa hasta el 150% del salario anual; en el caso de cargos que no requieren estudios profesionales, el costo para la empresa es alrededor del 40% del salario anual. (p. 2).

El área de recursos humanos presenta grandes desafíos en estos casos, ya que la rotación implica grandes costos para la empresa. El alto índice de rotación laboral genera grandes malestares a nivel gerencial por parte económica, con capacitaciones constantes de los mismos temas, contratación, dotaciones (si aplica) y a nivel laboral por la disminución de productividad, el desgaste en realizar más trabajo, para cubrir la demanda. Según (Robbins, 2009) dicha insatisfacción depende de factores como el bienestar y el valor de la remuneración que recibe un trabajador frente a lo que él mismo considera que debería recibir. Algunos de los factores que inciden en la satisfacción de un trabajador se encuentran, la remuneración equitativa, el clima organizacional, la estabilidad laboral y los programas de bienestar.

Cuando se presenta el índice alto la organización debe entrar a buscar las causas y origen de la rotación, con el fin de buscar la forma y generar la estrategia de acción para controlar esto, fomentando estabilidad, eficiencia y mayor productividad en la empresa.

La competitividad de una organización está dada en gran parte por la eficiencia y entrega de su personal, es por ello, que la alta rotación del factor humano se convierte en un problema (Anvari, Chermahini y JianFu, 2014, pp. 188). Por eso saber el nivel de motivación en los empleados se vuelve vital, ya que la ausencia de este es el que hace que deserten, como lo dice Navarro, (2008) explica que el absentismo de los trabajadores es causado por la ausencia de motivación, entendiendo como motivación la energía interior que tienen los seres humanos, la cual los empuja a trabajar y si esto genera satisfacción individual, generará productividad en la organización. (p.17-29).

A lo largo de la historia se ha dicho que la motivación es uno de los aspectos que mueve al ser humano, haciendo que este responda positivamente, en el área laboral, permite que el empleado sea mayormente proactivo y eficiente, realice sus labores sin molestia y de manera más fácil.

#### 4.1 Antecedentes de la Investigación

En primer lugar, se tuvo en cuenta el trabajo de Abreu, Badii y Flores (2008), titulado “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”, en este los autores presentan el estudio que hicieron para determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas en este caso de México; allí se dieron cuenta de la relación que hay entre la rotación de personal y el nivel de insatisfacción laboral por causa de la baja remuneración, analizando a su vez el problema de hacer la selección incorrecta y motivación de los egresados a la empresa. Este proyecto se relaciona con la presente investigación porque estudiaron y analizaron las causas de deserción en las empresas, esto aporta teorías y autores que explican este fenómeno de manera clara, sin embargo a comparación del presente trabajo, se está haciendo en base a los resultados de una sola empresa en específico.

En segundo lugar tenemos a Blanco (2003), con su trabajo “el estrés en el trabajo”, en el cual analizaron que:

Las organizaciones de hoy pueden hacer más favorables las condiciones de trabajo y mejorar las capacidades del personal para enfrentar la tensión, apelando a técnicas que la ciencia les brinda como resultado de la investigación. Para ello es indispensable una toma de conciencia de parte de la alta dirección sobre la génesis del estrés, sus efectos y las formas de combatirlo. (pp. 78)

Este trabajo aporta el análisis que las empresas deben hacer y buscar para ayudar a suplir las necesidades de sus empleados dentro y fuera de la empresa, para que ellos se desarrollen de mejor manera en un espacio seguro y tranquilo libre del estrés, ansiedad y problemas laborales; dando a entender que estas son las causas más comunes de deserción a las cuales las organizaciones deben prestar mucha atención.

En tercer lugar encontramos a Milagros (2020) con su investigación “Estrés laboral y rotación del personal en el *call center Fortel Customer Experience*, San Isidro, 2020”, en resumen “La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre estrés laboral y rotación del personal en el *Call Center Fortel Customer Experience*, San Isidro, 2020. La metodología que se utilizó es: enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, nivel descriptivo correlacional, tipo aplicada y método hipotético deductivo. La población está conformada por 100 trabajadores. De acuerdo con la prueba de hipótesis el resultado obtenido tuvo un coeficiente de

correlación Rho de Sperman 0,572 y sig. 0,000; información que permite afirmar que existe relación positiva considerable; por lo tanto, se concluye que el estrés laboral tiene relación significativa con rotación del personal”. La anterior investigación, deja entender la relación que hay entre el estrés y la rotación voluntaria de los empleados, lo cual permite aportar bastante información para la presente investigación con la empresa Atento S.A.

En cuarto lugar está Rodríguez (2020) con su artículo de reflexión “El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones”, en resumen cuenta que “la rotación de personal es uno de los temas que a través del tiempo ha generado incertidumbre a muchas organizaciones a nivel mundial, obligándolos a diseñar estrategias encaminadas a disminuir dichos niveles, es por ello, que a través del presente documento se pretende profundizar en las posibles causas que pueden ser determinantes para dicha rotación y una vez identificadas estas causas, se generará un plan de acción que mitigue y/o reduzca la misma. Lo anterior, a partir de una revisión literaria de 23 documentos, entre artículos de revistas académicas como Redalyc, Elsevier y *Science Direct* y textos principalmente, los cuales fueron escogidos mediante una depuración sistemática con base en los criterios anteriormente definidos.

Seguidamente, se realiza una definición de los conceptos de rotación, tipos de rotación, análisis de causa y los costos inmersos en dicha rotación, los cuales permitieron diseñar un posible plan de acción para reducir la alta rotación que aqueja a las organizaciones, implementando programas de bienestar, generando planes de incentivos para los colaboradores y estableciendo estrategias para la retención y fidelización del personal; concluyendo de esta manera que, aunque existe rotación voluntaria e involuntaria la misma se puede disminuir, si las organizaciones realizan un seguimiento y cálculo del índice de rotación, el cual permite tomar acciones correctivas y construir planes de trabajo encaminados a disminuir dicha rotación.”. La anterior reflexión, aporta a la investigación, por qué la rotación de personal se convierte en un problema y tiene que ser tratado con cuidado y prioridad, tocando en trasfondo una solución para poder manejar este efecto negativo en las empresas, midiendo constantemente el grado de satisfacción y motivación de los empleados, teniéndolos en cuenta como el recurso más importante para la organización. Los anteriores referentes se tuvieron en cuenta ya que son temas relacionados con la pregunta problema y aporta bastante información desde distintos puntos de vista que pueden dar solución a la presente investigación.

## **5. Metodología**

Las ciencias como fuente básica del conocimiento comprobable hacen uso del método científico para llevar a cabo los procesos investigativos en el que se destaca la metodología como el “conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos” promoviendo la creación de campos de crítica hacia lo que se hace y su proceso para determinar posteriormente redacción de datos hallados y generar nuevas discusiones a partir de las bases investigativas y problemáticas (Azuelo, 2018, pp. 112).

### **5.1. Enfoque**

En este sentido, y acudiendo a la base teórica y objetiva, así como la problemática de la presente investigación se resuelve que se tomará un enfoque cuantitativo con el que se prioriza la “recolección y análisis de datos [...] para intentar establecer con exactitud patrones en una población”, lo que posibilita la conjunción de modelos estadísticos y matemáticos con el fin de organizar de manera metódica el resumen de la información obtenida (Gómez, 2006, pp. 60).

### **5.2. Tipo de estudio**

De modo que la reunión de las premisas desarrolladas llevan a que el presente estudio requiera de un carácter descriptivo en el que Baptista, Fernández-Collado y Hernández (2014) indican que se “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”, con lo que se pretende averiguar las causas de fondo el método más apropiado para el desarrollo del proyecto de investigación es el deductivo el cual se basa en una estrategia de razonamiento empleada para deducir cada conclusión lógica a partir de una serie de premisas o principios

### **5.3. Método**

Siendo así como el método más apropiado para el desarrollo del proyecto de investigación es el deductivo el cual se basa en una estrategia de razonamiento empleada para deducir cada conclusión lógica a partir de una serie de premisas o principios, con el que se sigue un proceso generalizado de ideas universales para llegar a sintetizar particularidades enfocadas a la resolución de la problemática y “consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión”,

atravesando una baraja de posibilidades que permitan explicar los resultados obtenidos (Hurtado y Toro, 2007, pp. 62).

Así pues, el método deductivo requiere de un proceso que consta de 5 etapas que Rodríguez (2005) describe así:

1. Determinar los hechos más importantes en el fenómeno por analizar
2. Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno
3. Con base a las deducciones anteriores se formula la hipótesis
4. Se observa la realidad para comprobar la hipótesis
5. Del proceso anterior se deducen leyes (pp. 30).

Por lo tanto, la generalización de ideas auspicia la comprobación de realidades específicas y la comprensión de la problemática en cuestión

#### **5.4. Población y muestra**

En cuanto a la población se refiere, la empresa Atento S.A. cuenta con una planta de trabajo compuesta por alrededor de 400 trabajadores dentro de los que se encuentran cargos administrativos, logísticos y técnico-comerciales, sin embargo, la muestra solo se enfocará en este último, que corresponde a un aproximado de 360 colaboradores, quienes son el centro de estudio, objetivo y planteamiento de la problemática descrita, en torno a la tasa de rotación y los factores emocionales que les obliga a dimitir de sus funciones.

Sin embargo, el tamaño de la población se refiere a las 334 personas que decidieron retirarse durante el periodo marzo - agosto de 2022, por lo que teniendo en cuenta una muestra probabilística que se ajusta al 50% de tolerancia de error y haciendo uso de las herramientas estadísticas con la fórmula de tamaño de muestra en una población finita se ajusta a un registro de 110 personas.

$$\text{Tamaño de la muestra } (n) = \frac{j^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + j^2 * p * q} \quad (3)$$

Donde:  $j$  resuelve el coeficiente de confianza (80 % = 1,28),  $N$  es el universo o población (334 personas),  $p$  define la probabilidad a favor (50%),  $q$  controla la probabilidad en contra (50%),  $e$  mide el error de estimación (5 %) y  $n$  es el tamaño de la muestra a obtener.

$$Tamaño\ de\ la\ muestra\ (n) = \frac{(1,28)^2 * 334 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2(334 - 1) + (1,28)^2 * 0,5 * 0,5} = 110,1412 \quad (4)$$

## 5.5. Técnicas e instrumentos

### 5.5.1 Técnicas

1. Se realizó una revisión de la bibliografía, estudios, pruebas y cuestionario sobre objetivo y planteamiento del problema.
2. Se construyó el cuestionario con un total de 4 categorías y 24 preguntas.
3. Se revisaron cada uno de los ítems significativos para el desarrollo del objetivo.
4. Se construyó un formato para la recolección de los datos, el cual consta de fecha, nombre completo, cargo, instrucciones, con un total de 4 categorías y un total de 24 preguntas.
5. Se evaluarán 360 colaboradores, quienes son el centro de estudio, objetivo y planteamiento de la problemática aquí presentada.
6. Una vez obtenidos los resultados, se tabularán y se obtendrá la gráfica respectiva.

### 5.5.2 Instrumentos

Cuestionario de inteligencia emocional (Anexo A), se levantó teniendo como referencia Contreras y Matheson (1984) para medir clima organizacional, las categorías del cuestionario se clasificaron 5 categorías:

Tabla 3

*Categorías del cuestionario*

Sistema organizacional	Percepción del medio organizacional	Motivación emergente	Comportamiento emergente	Consecuencias para la organización
Tecnología	Dimensiones de clima organizacional	Ejecución	Actividad	Productividad
Estructura organizacional		Afiliación	Interacción	Satisfacción
Estructura social		Poder	Sentimientos	Rotación
Liderazgo		Agresión		Innovación
Procesos		Temor		Adaptación
Necesidades de los miembros		Interacción		Reputación

*Nota:* Elaboración propia con base en Contreras y Matheson (1984).

Según el cuestionario de Litwin y Stringer expuesto por Contreras y Matheson (1984) Instrumento de medición está constituido por 50 ítems, apoyados en nueve dimensiones:

1. Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.
9. Identidad: El sentimiento de que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico (pp.3).

El cuestionario de inteligencia emocional (Anexo A) es elaboración propia basado en los conceptos anteriormente mencionados y se aplicará mediante la plataforma Google documentos-formularios donde se pueden crear encuestas o evaluaciones virtuales, se realizará de esta manera ya que el acceso a celulares y/o computadores es de uso cotidiano, adicionalmente con el fin de optimizar los recursos con los que se cuentan y contribuir también al medio ambiente.

Los datos serán recopilados de todas las encuestas que sean diligenciadas en la plataforma, ya que esta da la facilidad de integrar todos los datos, así mismo se obtienen los resultados comparando la participación y el porcentaje que esta representa en la población encuestada y las respuestas promedio, las preguntas tienen como finalidad obtener de forma escrita datos significativos.

## 5.6. Aplicación metodológica

Así, el desarrollo de la metodología se realizó conforme a lo descrito anteriormente, teniendo en cuenta que es un proyecto de corte cuantitativo, de tipología descriptiva deductiva, enfocado hacia la población retirada de la empresa Atento S.A. (110 individuos), por medio de una encuesta apoyada en las nueve dimensiones de Contreras y Matheson (1984) para finalmente añadir un formato de protección de datos que corresponde al manejo de información personal consagrado bajo en derecho de *hábeas data* (Anexo C).

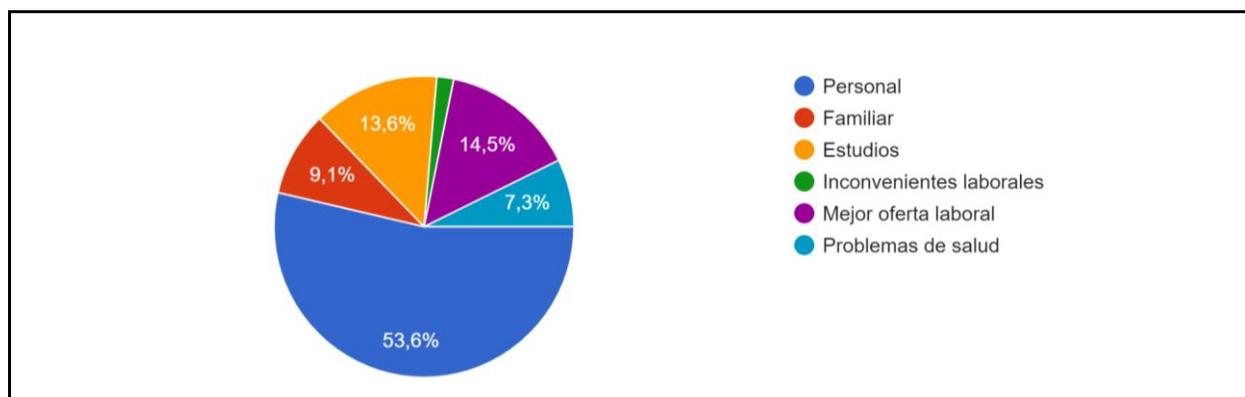
En este sentido, la realización de la encuesta (Anexo B) se aplica de manera remota, voluntaria y anónima a través de la herramienta digital *Google Forms*, dentro de la que se presentan 25 preguntas destinadas a categorizar, determinar y evidenciar características específicas de la inteligencia emocional y la influencia de las condiciones de trabajo en los extrabajadores de la compañía Atento S.A. Conforme a esto, se recibieron 110 respuestas en total durante un periodo de 15 días calendario, es decir, desde el 01 hasta el 15 de marzo de 2023, de allí, algunos encuestados evidenciaron su participación con la remisión de una captura de pantalla (Anexo D).

## 6. Análisis de resultados y discusión

En vista de la aplicación metodológica desarrollada y los datos recopilados bajo el instrumento tipo encuesta, lo siguiente es el desglose, análisis y explicación de los datos arrojados conforme a los fenómenos que se presentaron en la empresa Atento S.A. durante el periodo marzo - agosto de 2022 con respecto a los factores emocionales más comunes que afecten a los colaboradores y asociados en torno a la tasa de rotación de personal. Para seguir con la discusión en el contexto de construcción de la resolución de la pregunta problema apoyada en el marco teórico.

### 6.1. Análisis de resultados de la Encuesta de retiro Atento S.A.

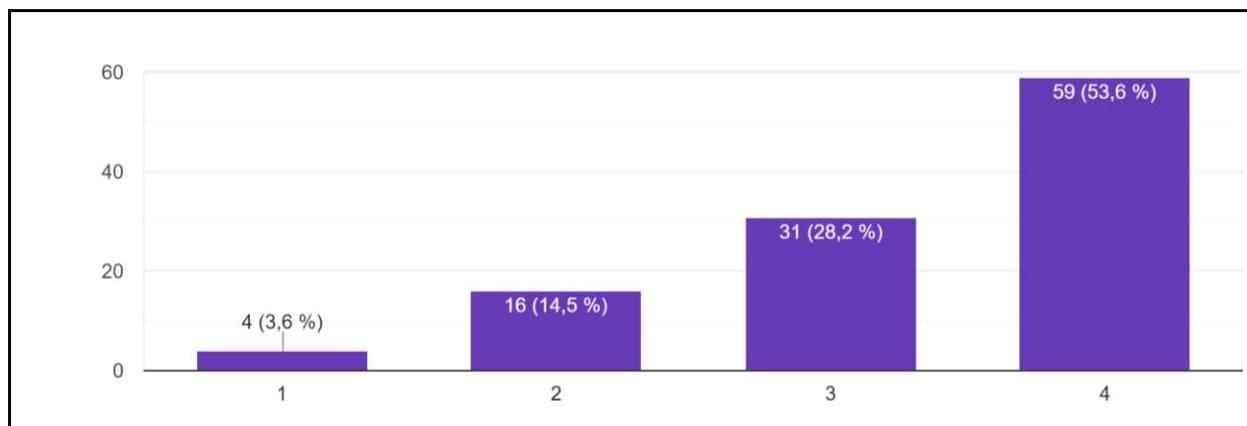
A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta que 110 extrabajadores de la empresa Atento S.A. y sus análisis dado que según Encinas “los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario "hacerlos hablar"” y por tanto, su comprensión es lo que generará *a posteriori* el direccionamiento de la discusión y el respaldo de las bases teóricas (citado en Alva, 2007)



**Figura 2.** El principal motivo de su retiro es. *Nota:* Elaboración propia

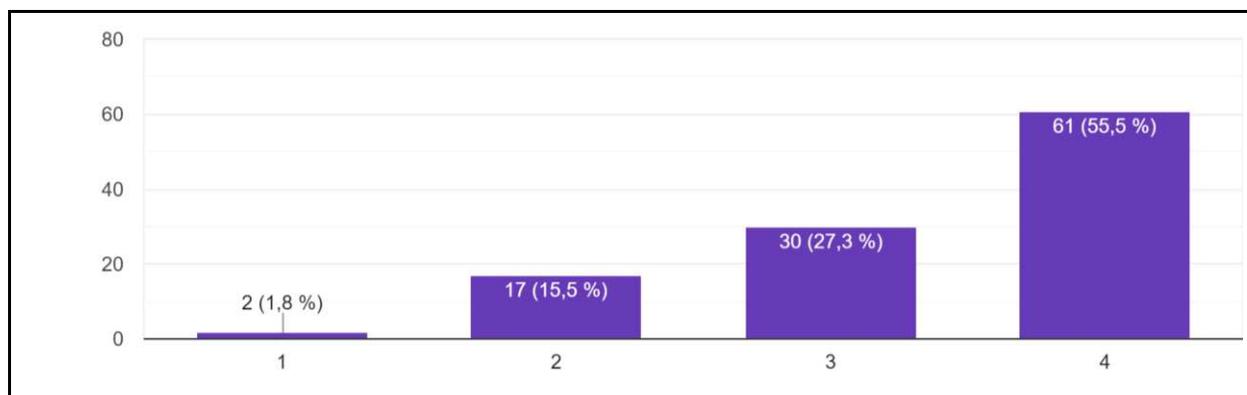
La pregunta número uno con la que se da inicio al cuestionario aplicado, va 100% orientada a categorizar el motivo principal por el cual las 110 personas encuestadas decidieron retirarse de la compañía. Con esta pregunta se buscaba definir claramente la jerarquía de motivos de rotación en la empresa. De los resultados obtenidos se puede determinar que: del total de la muestra (110 personas), el 53,6% se retiró por motivos personales que no están relacionados con aspectos empresariales, estudiantiles, familiares o de salud; el 14,5% se retiró debido a mejores ofertas laborales en el mercado; el 13,6% se retiró debido a una alta carga estudiantil; el 9,1% se retiró

debido a situaciones familiares que requerían su traslado o su atención total; 7,3% se retiró debido a problemas en su salud y finalmente, el 1,8% se retiró debido a inconvenientes laborales.



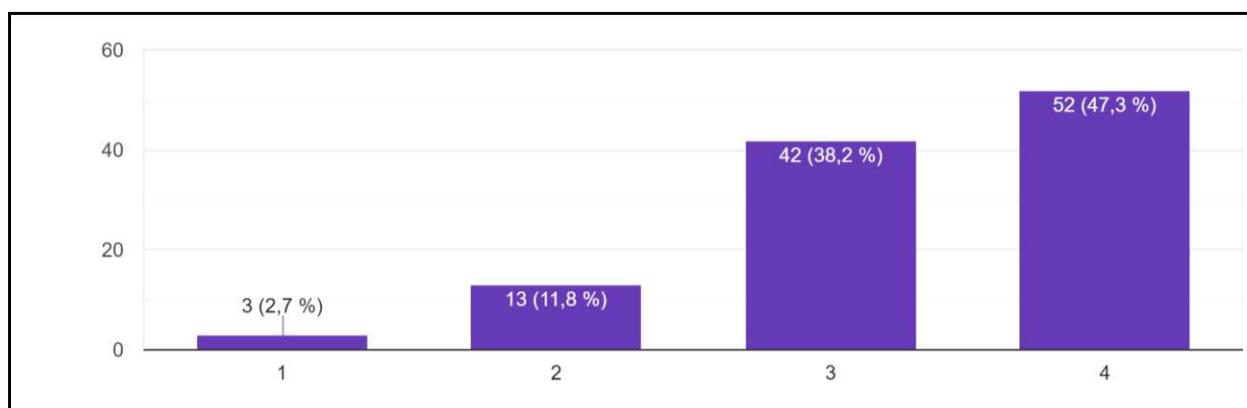
**Figura 3.** ¿Al ingresar a la compañía recibió capacitación adecuada para el manejo del producto?. *Nota:* Elaboración propia

La pregunta número dos realizada tiene un enfoque a las condiciones laborales en términos de la capacitación que el personal recibió en el entrenamiento. Al tratarse de una campaña bancaria, se vuelve indispensable que el personal esté 100% capacitado para manejar las llamadas y responder a los diferentes casos con los que se pueden encontrar, el hecho de que una persona se encuentre en la línea sin el conocimiento necesario para responder a los clientes puede generar un alto nivel de frustración y puede llegar a abrumar a los representantes; a esto se le suma el hecho de que no solo deben tener un conocimiento previo sino que además deben estar en la capacidad de expresarlo en un segundo idioma al tratarse de un *call center* bilingüe en el que 90% de las llamadas recibidas son de Norteamericanos nativos, por lo tanto deben contar también con el vocabulario correcto para manejar cuentas bancarias. De los resultados de esta pregunta se esperaba evidenciar la perspectiva de los encuestados acerca de la calidad de la capacitación brindada, se puede concluir que la falta de preparación en el conocimiento del producto no es uno de los factores que genera afectación emocional en los colaboradores, pues el 53,6% dieron la calificación máxima al proceso de capacitación, el 28,2% dieron una calificación de  $\frac{3}{4}$  al proceso de capacitación; 14,5% dieron una calificación de  $\frac{2}{4}$  y solamente el 3,6% dieron la calificación más baja.



**Figura 4.** ¿Se le indicaron cuáles eran las funciones de acuerdo al cargo?. *Nota:* Elaboración propia

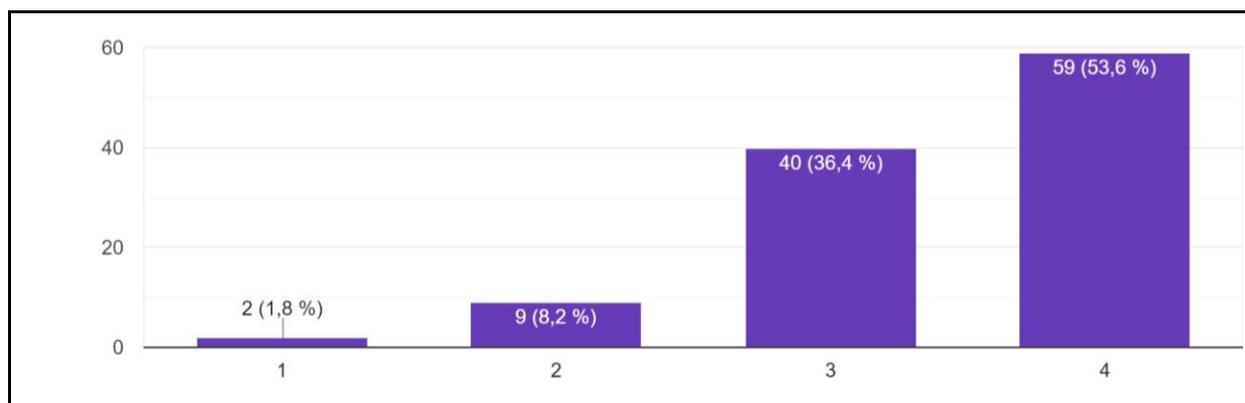
Para la siguiente pregunta se continúa con un enfoque hacia la información proporcionada por parte de la empresa al momento de la vinculación laboral. El no tener una claridad en las funciones que se espera que un colaborador desempeñe, con qué frecuencia, calidad y lineamientos, dicho colaboradores puede incluso llegar a incurrir en errores o faltas por desconocimiento, pues las expectativas que se tenían del cargo no fueron claras desde el inicio, esto genera incertidumbre y un temor constante en los empleados por cometer faltas a causa de no tener información clara. De los resultados obtenidos se puede concluir que si bien el 1,8% y el 15,5% proporcionaron un puntaje de 1 y 2 sobre 4 respectivamente, más de la mitad de la muestra dieron las dos calificaciones más altas en la cuesta con un 27,3% para la calificación de 3 y 55,5% para la calificación de 4.



**Figura 5.** ¿Recibió información clara acerca de la remuneración y bonificaciones?. *Nota:* Elaboración propia

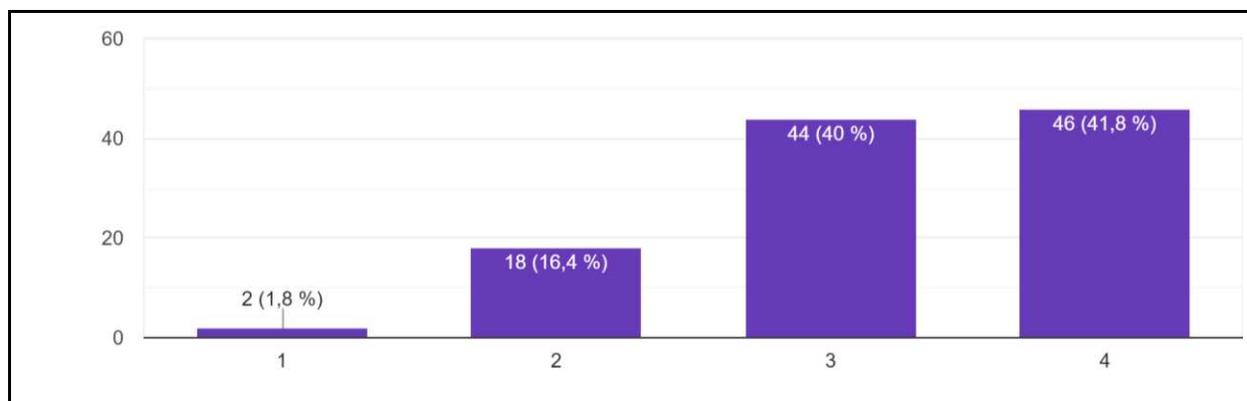
Con esta pregunta del cuestionario se buscó evidenciar si el factor monetario era uno de los causantes de afectaciones emocionales en los colaboradores, de esta forma se podría obtener

resultados de “oferta económica ofrecida vs. aspiración de los colaboradores”; pues es claro que cada persona tiene un motivador diferente para permanecer en una compañía, entre esos uno de los principales siempre será el factor monetario, ya sea por deudas adquiridas, por proyectos que requieren financiación, o sencillamente por la necesidad del ser humano de subsistir. El hecho de llevar una carga emocional en un trabajo y además no recibir claridad sobre la remuneración monetaria que se obtendrá, su periodicidad y las condiciones de las bonificaciones genera insatisfacción en los miembros de la empresa y definitivamente afectará su estado anímico y la calidad con la que realizan sus funciones. De los resultados obtenidos se puede concluir que el 47,3% dio la calificación máxima a la información recibida con respecto a su remuneración y bonificaciones, el 38,2% dio una calificación de  $\frac{3}{4}$ , y solo el 14,5% dieron un puntaje de 2 (11,8% y 1 (2,7%) a esta categoría.



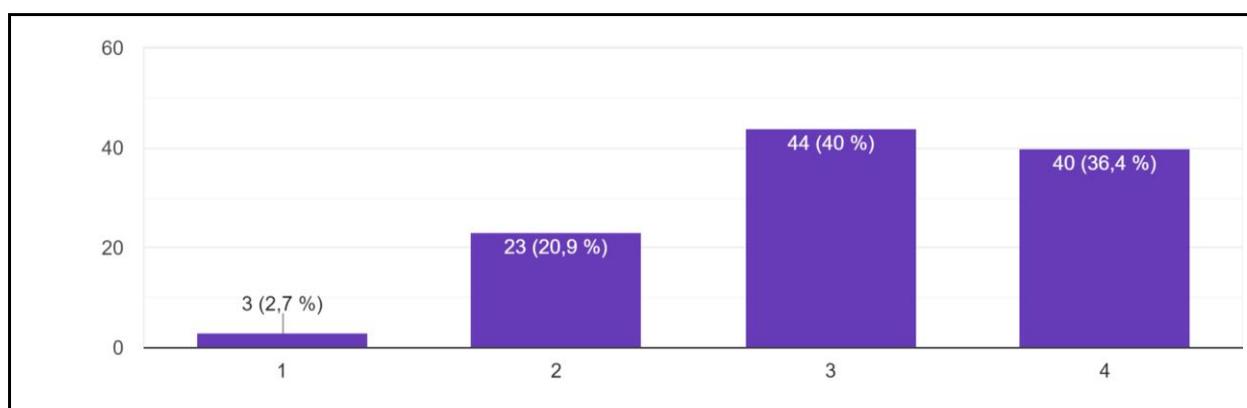
**Figura 6.** ¿Recibió las herramientas necesarias para la realización de sus tareas?. *Nota:* Elaboración propia

Con esta pregunta se buscaba evidenciar si el desempeño de los colaboradores se veía afectado por no contar con las herramientas necesarias para la realización de sus funciones, pues al no tener los insumos necesarios (ya sean computadores, diademas, puestos de trabajo físicos), la calidad de su trabajo puede desmejorar, causar frustración, bajos indicadores, penalizaciones tanto monetarios como no monetarias, y terminar por generar una carga emocional más fuerte en los miembros de la organización. De los resultados obtenidos se evidencia que el 1,8% consideraron que lo apropiado era la calificación más baja, el 8,2% consideró dar calificación en el segundo rango de la pregunta, el 36,4% dio la segunda calificación más alta y el 53,6% dio la calificación máxima a la pregunta.



**Figura 7.** ¿Recibió apoyo y confianza de su jefe inmediato?. *Nota:* Elaboración propia

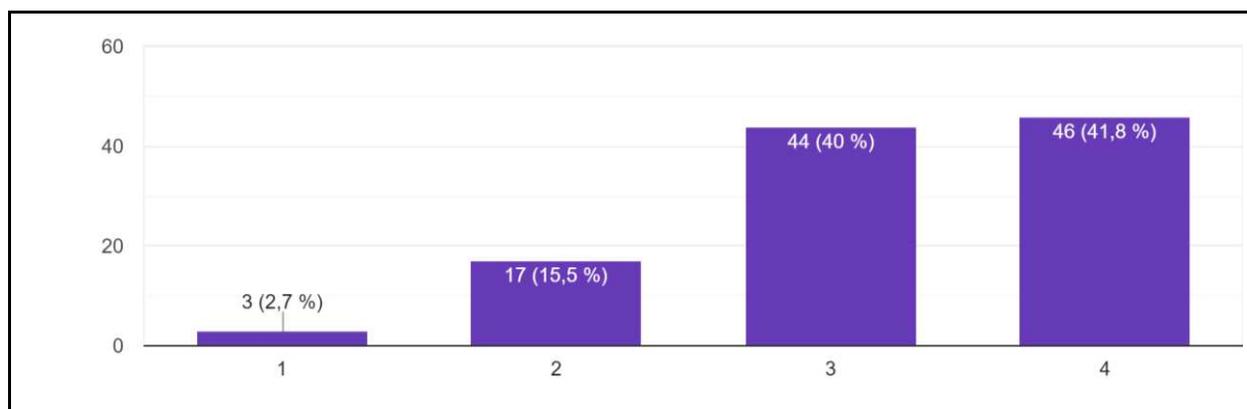
Con esta pregunta se busca recibir una respuesta directa a uno de los factores presentes en el día a día de los colaboradores de la empresa: su trato con su jefe inmediato. Con las respuestas se espera evidenciar si la baja o alta calificación de esta sección está de alguna forma relacionada con los porcentajes de motivadores de deserción, de esta forma se puede llegar a establecer una relación clara entre el apoyo y confianza que se pueda recibir de un jefe inmediato frente a los motivos más comunes de retiro de los colaboradores. Los resultados obtenidos muestran que el 41,8% de los encuestados contó con apoyo y confianza de sus jefes, el 40% contó con estos factores en menor medida, el 16,4% tuvo una respuesta no tan satisfactoria de parte de sus jefes, y el 1,8% consideraron que esto les fue proporcionado en absoluto.



**Figura 8.** ¿El equipo de entrenamiento brindaba un ambiente en el que se sentía confiado para realizar preguntas y despejar dudas?. *Nota:* Elaboración propia

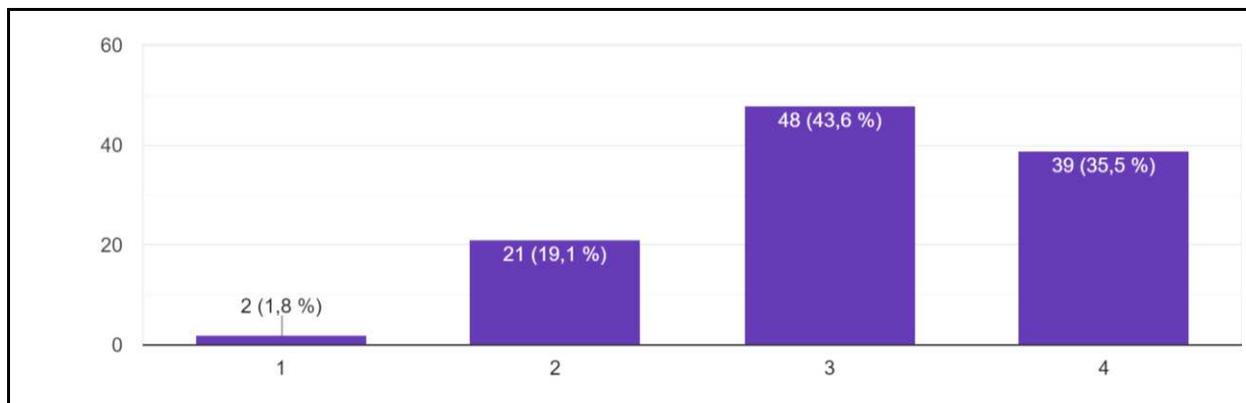
Esta pregunta está orientada a entender si el ambiente que se brindaba desde el inicio del periodo de entrenamiento hacía que los colaboradores se sintieran limitados, o por el contrario, libres de resolver sus dudas y expresarse, pues un ambiente en el que se los cohibe de poder tener la palabra

seguramente llega a generar incomodidad e indisposición, se genera tensión e inseguridad en los colaboradores al momento de cumplir con sus funciones. Poner esta carga emocional y anímica puede orillar a los miembros a tomar la decisión de retirarse en un periodo de tiempo más corto del esperado. Los resultados muestran que el 36,4% se sentía totalmente confiado para realizar preguntas y despejar dudas, el 40% sentía esta seguridad en un menor rango, el 20,9% sentía poca confianza para poder realizar preguntas y despejar dudas, y el 2,7% sentía nula confianza para despejar sus dudas.



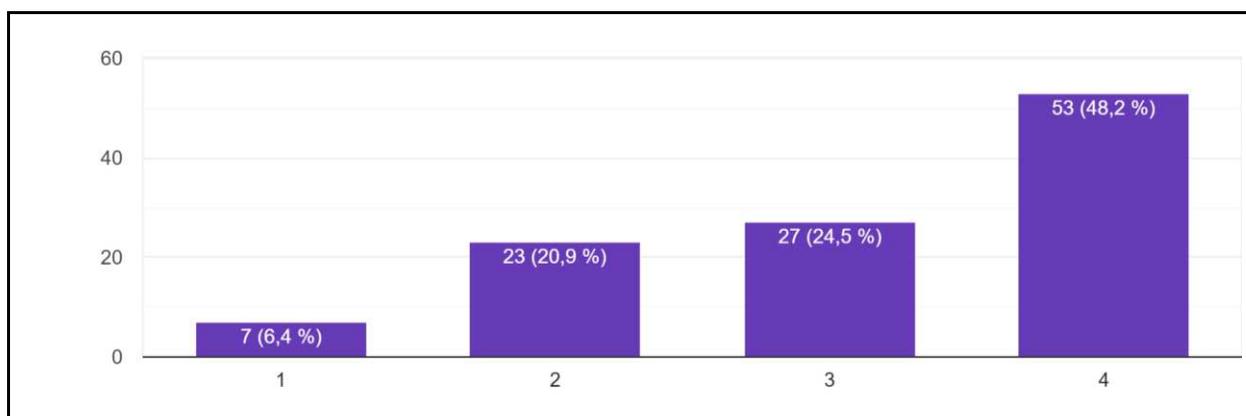
**Figura 9.** ¿Podía comunicar con facilidad temas laborales con su jefe directo?. *Nota:* Elaboración propia

El enfoque de esta pregunta era la comunicación que existía entre el excolaborador y su jefe directo. El hecho de poder o no poder comunicar abiertamente dudas, preguntas, inconformidades, necesidades, etc. con un jefe directo puede generar que en los agentes se empiezan a almacenar disgusto y malestar al no poder exteriorizar aspectos de su día a día en su ambiente laboral, al no saber cómo lidiar con esto puede generarse una carga de estrés más alta de lo normal y causar un alto índice de rotación en el personal. De los resultados obtenidos se puede evidenciar que: el 41,8% tenía facilidad al momento de comunicar temas laborales con sus jefes directos, el 40% encontraba esto un poco más desafiante, el 15,5% sentía un nivel muy bajo de libertad para discutir temas laborales con su jefe directo y el 2,7% tenía nula confianza para poder tratar estos temas con su superior.



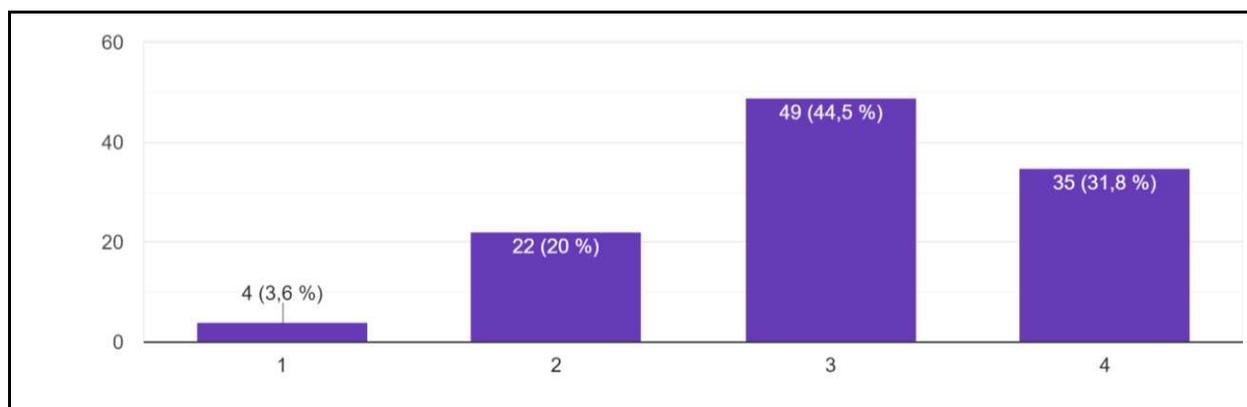
**Figura 10.** ¿Las retroalimentaciones por parte de su jefe directo eran acertadas y orientadas a la mejora?. *Nota:* Elaboración propia

Esta pregunta tenía como objetivo demostrar cómo es percibida la revisión por la alta dirección entre los trabajadores, si existe claridad en las retroalimentación respecto a las evaluaciones estipuladas y si eran orientadas a la mejora continua o si por el contrario eran injustas. Obteniendo como resultados que el 43,6% se sienten satisfechos con la retroalimentación pero hace falta mayor claridad y orientación a la mejora, el 35,5% perciben que la retroalimentación es exacta para la orientación a la mejora continua, el 19,1% no se encuentran de acuerdo con la opinión de su jefe y no perciben el enfoque a la mejora y por último el 2% están totalmente en desacuerdo con la retroalimentación brindada por la alta dirección



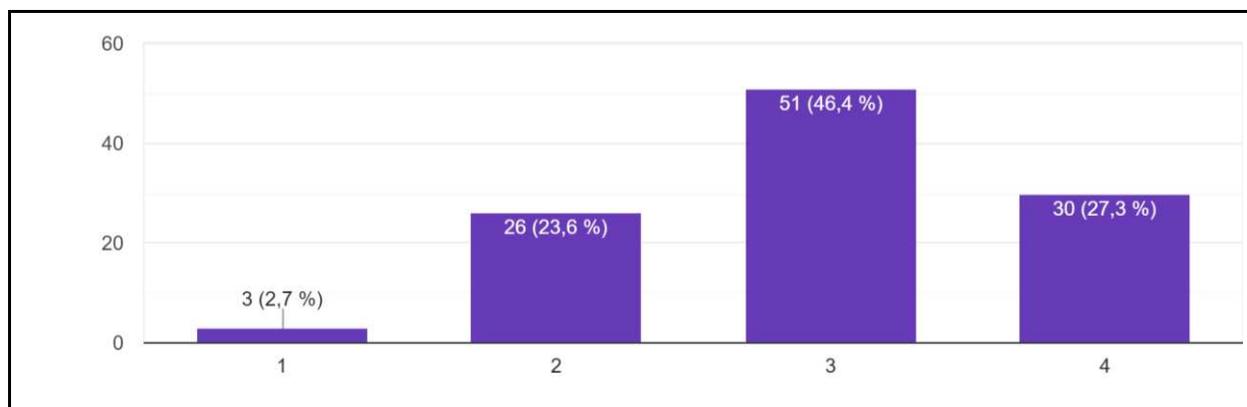
**Figura 11.** ¿Considera que el manejo de emociones es crucial para la permanencia en su cargo?. *Nota:* Elaboración propia

La anterior pregunta tenía como fin reconocer como es el autocontrol y manejo de las emociones en los encuestados, puesto que es un factor que favorece las relaciones personales y laborales impactando positivamente el ambiente de trabajo. Donde el 52% consideran que tienen completamente autocontrol de sus emociones en el ambiente laboral, el 24,5% opina que no tiene total control pero no afecta su ambiente de trabajo, el 23% estima que ocasionalmente tiene control de sus emociones y esto puede repercutir en sus relaciones laborales y el 6,4% manifiesta que no tiene control de sus emociones.



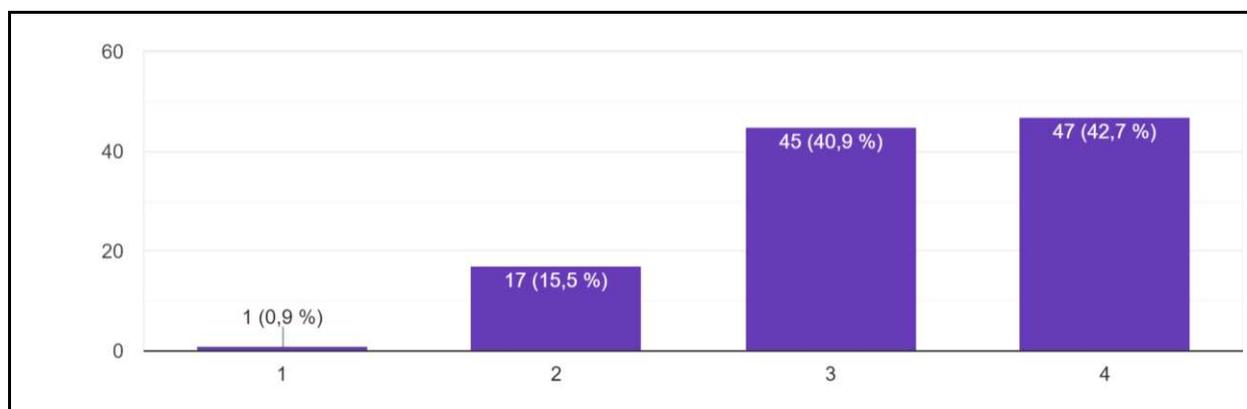
**Figura 12.** ¿Su jefe fomentaba el trabajo en equipo?. *Nota:* Elaboración propia

El trabajo en equipo es un elemento importante en el desarrollo organizacional, puesto que incrementa la motivación y las habilidades sociales para el cumplimiento de los objetivos. Por tanto esta pregunta busca demostrar si el trabajo en equipo es clave en la organización donde laboran los encuestados, teniendo como resultados que el 44,5 % percibe el fomento del trabajo en equipo por parte de su jefe pero no es tan marcado en su organización, el 31,8% manifiesta que si existe un total fomento del trabajo en equipo, el 20% aunque percibe el trabajo en equipo no evidencia un fomento de este para el éxito organizacional por parte de sus superiores y el 3,6% declara que el trabajo en equipo no es cotidiano en sus labores diarias.



**Figura 13.** ¿Se le facilitaba pedir ayuda a su grupo de trabajo?. *Nota:* Elaboración propia

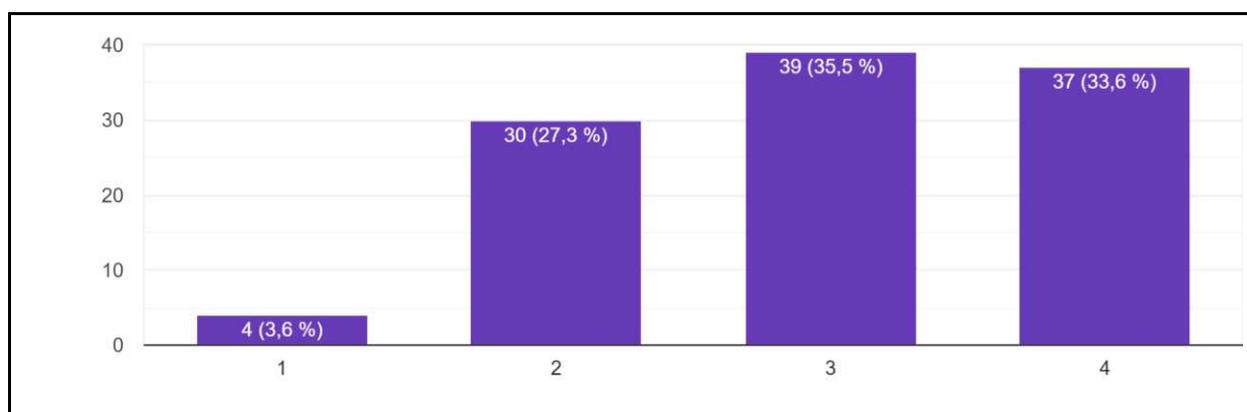
El enfoque de esta pregunta es reconocer cómo es el ambiente organizacional de la empresa en la que trabajan los encuestados y cómo son las relaciones sociales y colaborativas dentro del grupo de trabajo. Siendo el 46,4 % la respuesta más popular donde los encuestados manifiestan que tienen una buena relación con su grupo, pero no es excelente, el 27,3% manifiesta tener una excelente comunicación con su grupo de trabajo, el 23,6 establece que aunque mantiene una relación normal de trabajo con sus compañeros no existe comunicación asertiva y el 2,7% manifiesta que no se le facilita pedir ayuda a su grupo de trabajo, puesto que no existe mayor comunicación.



**Figura 14.** ¿Existía un trato respetuoso en el equipo de trabajo?. *Nota:* Elaboración propia

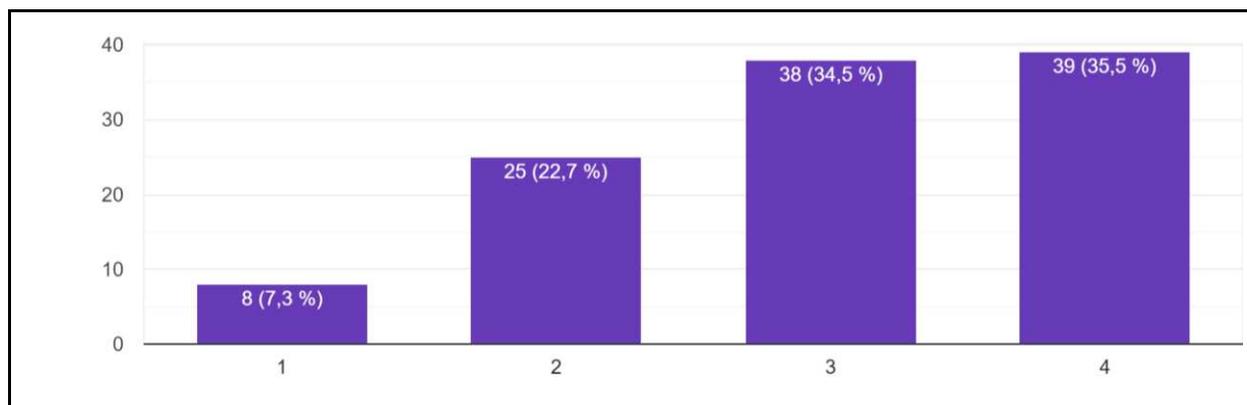
Continuando con la línea de reconocer cómo es el ambiente de trabajo de los encuestados, la siguiente pregunta busca comprender cómo es el trato dentro de la organización y la convivencia con sus pares laborales. El 42,7 % afirma que el trato es sumamente respetuoso con sus compañeros de trabajo, teniendo un ambiente laboral armonioso, el 40,9% declara que el trato con sus compañeros es respetuoso pero existen ocasiones donde la armonía del entorno se pierde, el 15,5%

establece que el trato con sus compañeros es normal pero no existe gran armonía en el ambiente laboral y el 0,9% reconoce que no existe trato respetuoso entre su equipo de trabajo



**Figura 15.** ¿Se sintió a gusto con el grupo de trabajo?. *Nota:* Elaboración propia

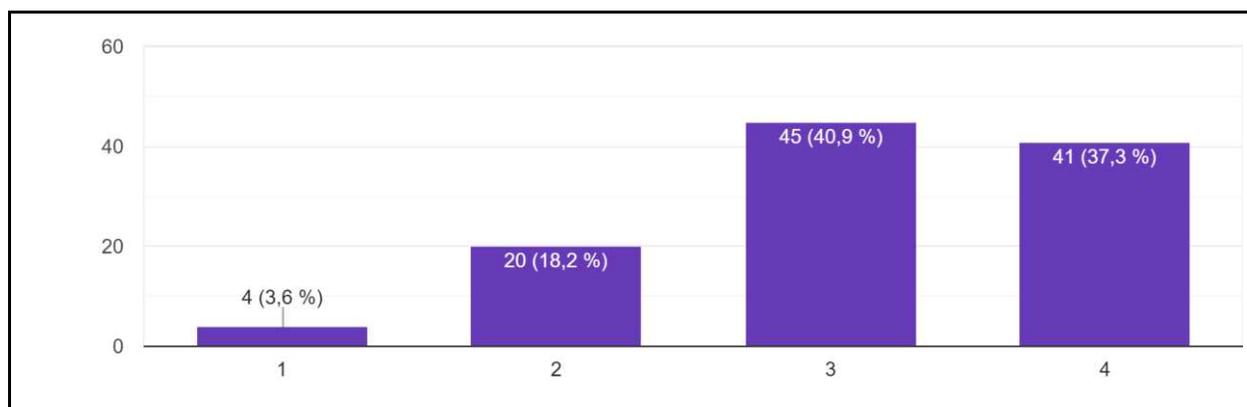
Un equipo de trabajo a gusto es sinónimo de compromiso, eficiencia, satisfacción y generan alto rendimiento en el desarrollo de sus actividades labores, por ende esta pregunta busca identificar el nivel de agrado de los encuestados con su equipo de trabajo, destacando que el 35,5 % de los encuestados se sintieron bien con su equipo pero no a gusto, el 33,6% manifiestan que se sintieron a gusto con su equipo de trabajo, el 27,3% se sintieron normales no lograron empatizar muy bien con su equipo de trabajo y el 3,6% no encontraron comodidad en su equipo de trabajo



**Figura 16.** ¿Le resultaba fácil darse cuenta de lo que los demás esperaban de usted?. *Nota:* Elaboración propia

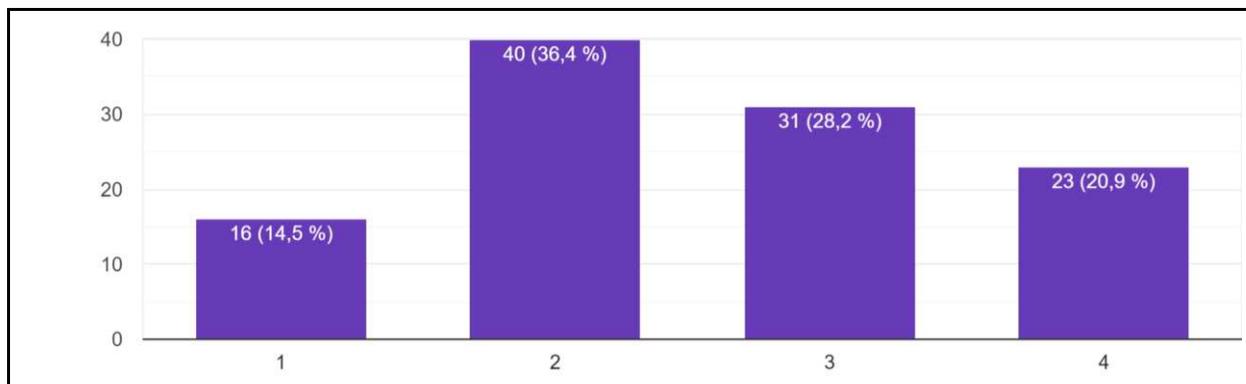
El manejo de las expectativas a nivel laboral es una parte importante para un buen rendimiento en un equipo de trabajo, el esperar o exigir más de lo que puede dar a otro miembro de trabajo puede ser un detonante de un conflicto dentro de un grupo y por ende el no cumplimiento de los

objetivos, por tanto esta pregunta tiene como objetivo reconocer si dentro del grupo de trabajo existían expectativas de trabajo notorias respecto a otros miembros del equipo. Entre los resultados el 35,5% de los encuestados respondió que existían expectativas notorias que brindaban tensión en el grupo de trabajo, el 34,5% afirmó que aunque existían expectativas notorias la comunicación permitió que no existiese tensión, el 22,7% estableció que no les resultaba tan fácil identificar lo que los demás esperaban de él y el 7,3% refirió que no identificó las expectativas de los otros miembros de trabajo hacia él.



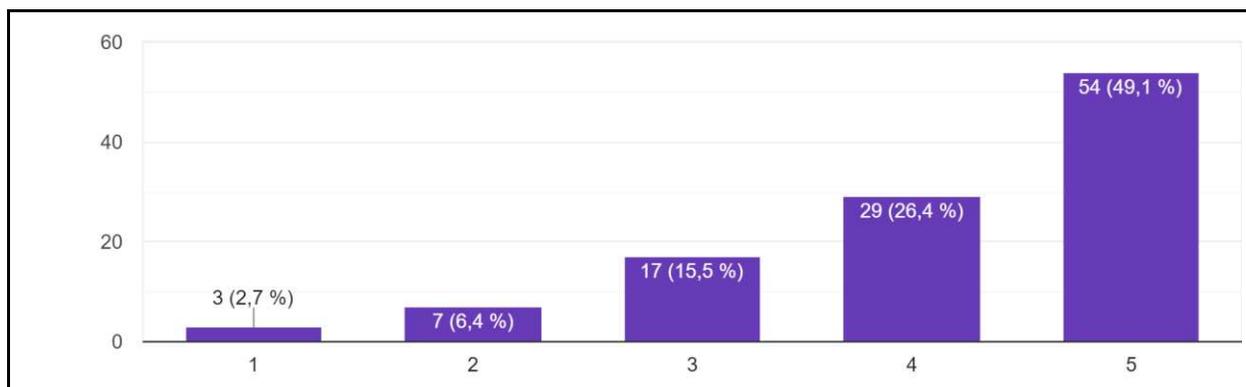
**Figura 17.** ¿Aceptaba de buena manera las críticas y observaciones?. *Nota:* Elaboración propia

Las críticas y observaciones son un aspecto importante en la mejora continua de un equipo de trabajo, por ende para no generar un conflicto interno es importante saber decir las críticas constructivas pero también aceptarlas con agrado. Esta pregunta tiene como fin reconocer cómo los encuestados reciben las críticas, siendo la respuesta más popular con un 40,9% el que los encuestados toman la crítica constructiva de la mejor manera pero les logra afectar un poco, el 37,3% afirmó que se tomaban las críticas de la mejor manera y lo tomaban como referencia para mejorar, el 18,2% estableció que aunque trata de aceptar las críticas constructivas de la mejor manera hay veces que se siente atacado y por último el 3,6% asegura que no acepta para nada las críticas.



**Figura 18.** Cuando algo le molestaba, ¿Buscaba excusas para escapar de la situación?. *Nota:* Elaboración propia

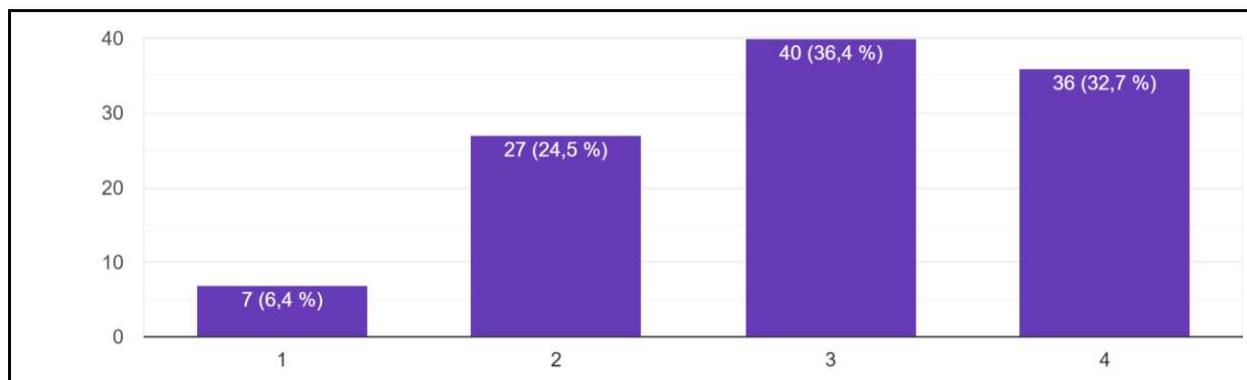
Algunas formas de pensar impiden demostrar de forma asertiva cuando hay una situación molesta, de peticiones o decir “no” se suelen afrontar recurriendo a las excusas y de esta manera escapar de la situación. La pregunta determina el nivel de presentar excusas para escapar cuando algo le molesta en una situación específica, se puede determinar que el mayor número de personas de identifican que medianamente no buscan escapar 40 personas, le siguen aquellos que medianamente si buscan escapar 31, el número más bajo corresponde a 16 personas quienes no buscaban excusas escapar seguido de 23 personas que definitivamente si buscaban excusas para escapar de una situación.



**Figura 19.** ¿Qué nivel de estrés generaba su puesto laboral en su día a día?. *Nota:* Elaboración propia

El presente cuestionamiento busca establecer el nivel de estrés generado día a día situación que puede generar consecuencias a nivel físico y mental si no se sabe tratar, el grado de estrés que refleja la encuesta aplicada refleja que el 49,1% de las personas indican que el nivel de estrés es muy alto, el 26,4% es un nivel alto, lo que suma el 75,5 % de la población encuestada con nivel de

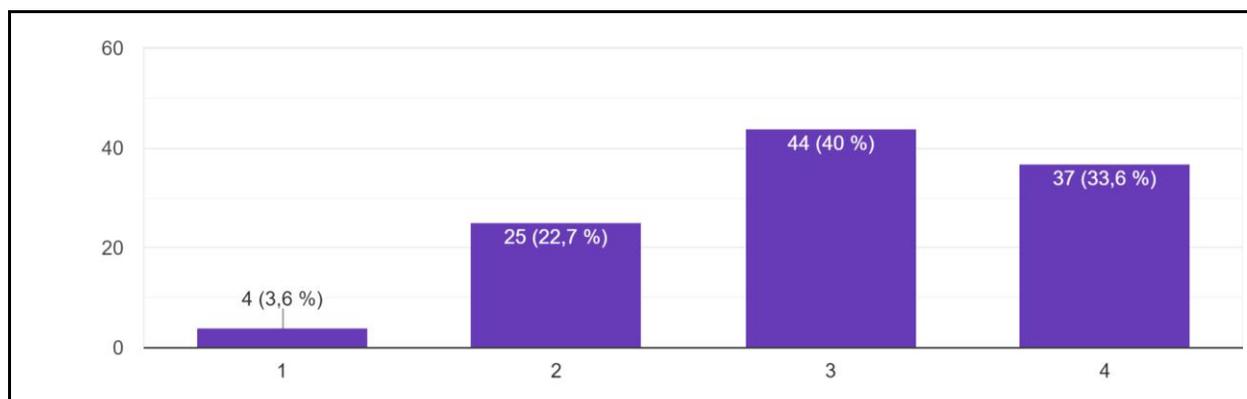
estrés generado en su puesto laboral día a día, por último el 24,5% donde el nivel de estrés es medianamente bajo y 6.4% con nivel bajo de estrés generado en su puesto laboral día a día.



**Figura 20.** ¿Sus emociones suelen controlar las reacciones frente a personas y situaciones?.

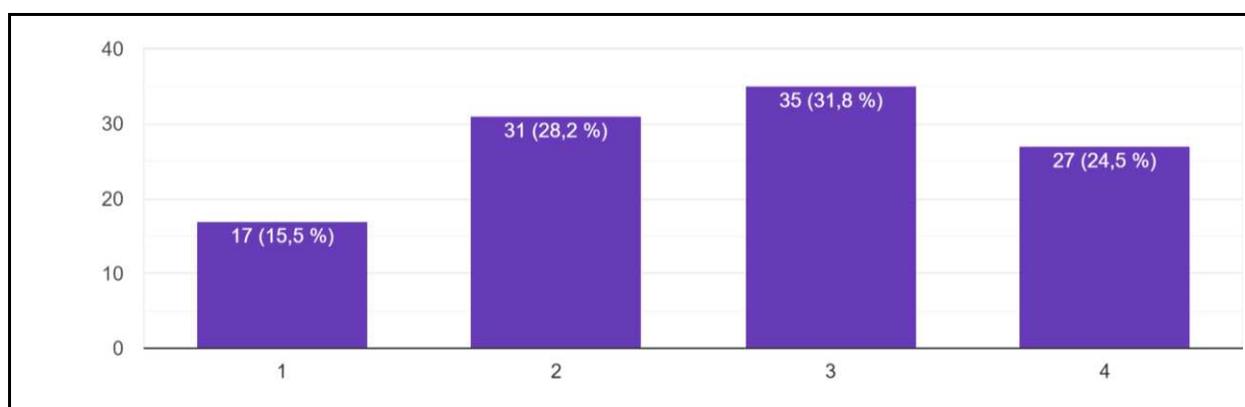
*Nota:* Elaboración propia

Las emociones y sus reacciones acarrear consecuencias negativas de forma más crítica, con comportamientos de inseguridad, menos autocontrol, menor autoestima, mayor malestar emocional. Con esta pregunta se quiere establecer que tanto las emociones suelen controlar la reacciones frente a las personas o situaciones en el ámbito laboral por lo que se puede indicar de acuerdo a la gráfica observada 36 personas indican que sus emociones controlan sus reacciones, el nivel más alto con 40 personas refieren algunas veces si sus emociones controlan sus reacciones, 27 establecen que algunas veces sus emociones no suelen controlar las reacciones y por último 7 personas del total de 110 responden que sus emociones no controlan las reacciones frente a personas y situaciones.



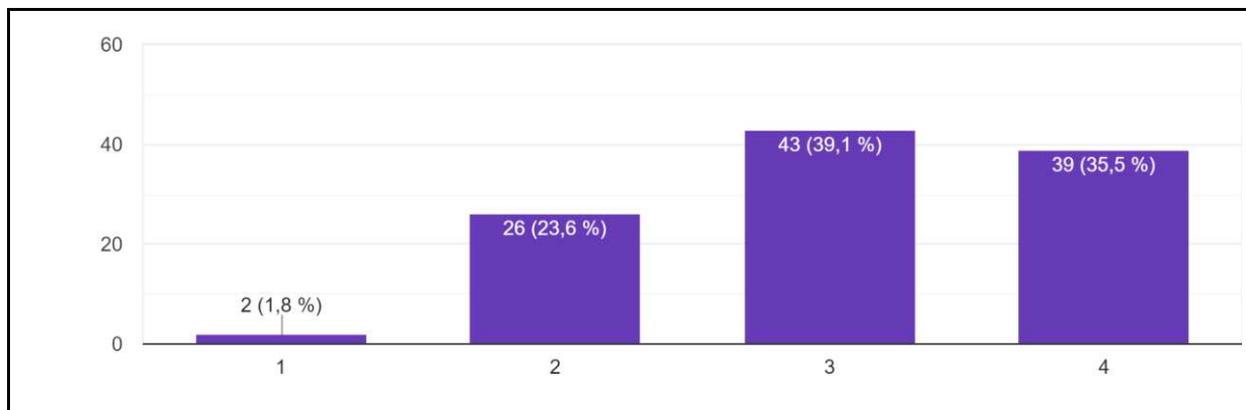
**Figura 21.** ¿Separa con facilidad los temas personales de los temas laborales y no permite que se afecten mutuamente?. *Nota:* Elaboración propia

El entorno que acompaña al trabajador suele verse reflejado en la productividad y en su comportamiento dentro del lugar de trabajo por lo que esta pregunta es de importancia dentro del manejo de los ámbitos diarios el personal y el laboral donde se quiere establecer la facilidad de separar estos dos ámbitos y si permite o no que uno afecte al otro, la gráfica refleja que al 33,6% se le facilita separar los temas personales de los laborales y no permiten que se afecten mutuamente, seguido de un 40% el porcentaje más alto donde medianamente se le facilita separar los dos ámbitos y no permiten la afectación mutua, el 22.7% responde medianamente no se le facilita separar los dos ámbitos y permiten la afectación mutua, y en último lugar el 3,6 % no se le facilita separar los temas personales de los laborales y permiten que se afecten mutuamente.



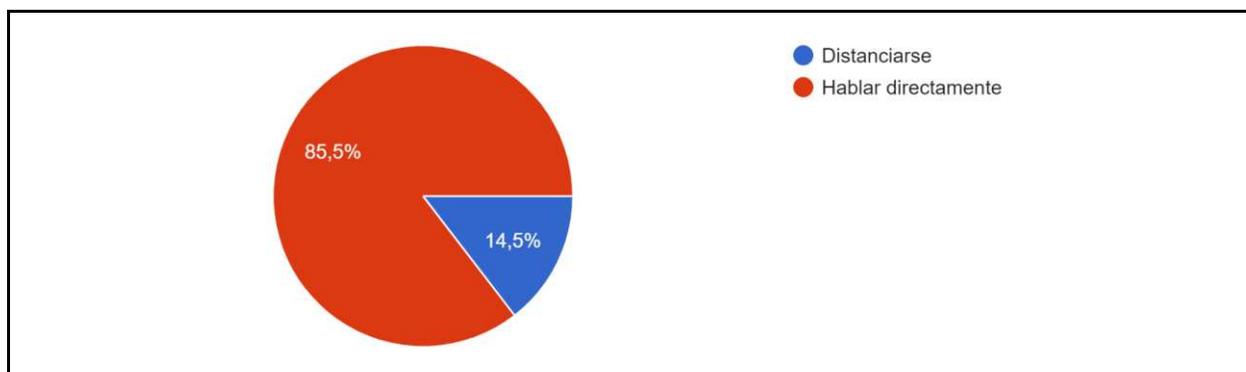
**Figura 22.** ¿Considera que el trabajo bajo presión incrementa su productividad?. *Nota:* Elaboración propia

Las tareas y roles a desarrollar dentro del entorno laboral sino son enfocados de forma positiva se pueden convertir en factores estresantes del día a día generando distintas que llevan a situaciones a trabajar bajo presión por lo que la pregunta propone una relación positiva entre la presión y la productividad en el trabajo, donde los encuestados realizaban una tarea de esfuerzo real mientras trabajaba bajo presión y las respuestas con el porcentaje más alto se encuentran en la parte media como lo refleja la gráfica 24, 5% considera que el trabajo bajo presión incrementa su productividad, el 31,8% considera que tal vez la presión incrementa su productividad, 28,2% tal vez no considera que tal vez la presión incrementa su productividad por último el porcentaje más bajo 15,5% considera que definitivamente no incrementa su productividad bajo presión.



**Figura 23.** ¿Es bueno dejando ir las cosas en lugar de tomarlas de forma personal?. *Nota:* Elaboración propia

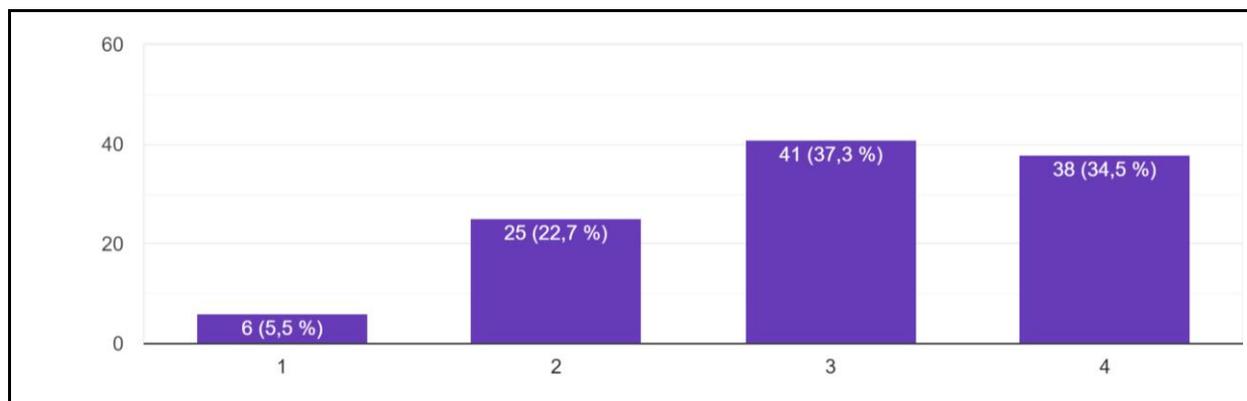
El enfoque de la pregunta está orientada a determinar el porcentaje de los trabajadores que afrontan las decisiones importantes como asumir las cosas de forma personal o simplemente dejarlas ir del total de 110 personas 39 afirman estar muy desacuerdo con la afirmación, 43 están medianamente de acuerdo, 26 esta medianamente en desacuerdo y 2 muy en desacuerdo con la afirmación lo que determina el rango mayor está medianamente de acuerdo, lo que traduce un rango medio para la pregunta.



**Figura 24.** Cuando tuvo inconvenientes con sus jefes directos ¿Consideró distanciarse de ellos o hablarlo directamente?. *Nota:* Elaboración propia

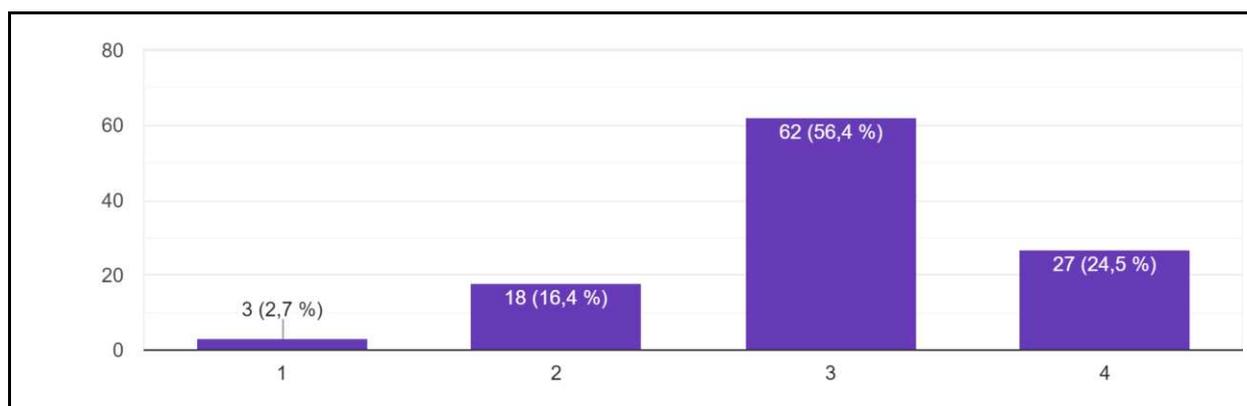
El principal medio de comunicación es la palabra, o lo que se conoce como diálogo y este permite establecer relaciones interpersonales, transmitir información, compartir sentimientos, puntos de vista y experiencias por lo que con esta pregunta se quiere identificar la actitud que tuvo el trabajador en el momento que tuvo inconvenientes con sus jefes directos la encuesta arroja que

el porcentaje más alto 85,5% decidió hablar directamente mientras de que el 14,5% tomó la decisión de distanciarse.



**Figura 25.** ¿El trato de su jefe inmediato influyó en su desempeño laboral?. *Nota:* Elaboración propia

En las relaciones interpersonales es importante manejar las situaciones en ocasiones la relación jefe trabajadores influye de forma positiva o negativa en el desempeño laboral. La pregunta está orientada a identificar en qué medida el trato recibido en el entorno laboral sobre todo por el Jefe inmediato con quien se tiene un contacto directo y en qué medida este trato influye en el desempeño, de los resultados arrojados se puede determinar que el 34,5% identificó que el trato de su jefe influyó en el desempeño laboral, el 37,3% medianamente en desacuerdo con esta afirmación, lo que determina un 22,7% se sintió medianamente influenciado y un 5,5% no se sintió influenciado en su desempeño laboral.



**Figura 26.** ¿Recomendaría Atento S.A. como un lugar amigable para trabajar?. *Nota:* Elaboración propia

La presente pregunta no será incluida como fundamental dentro del análisis de resultados, puesto que a pesar de dar una claridad de la perspectiva que se tiene de trabajar en Atento S.A., no aporta elementos que contribuyan a la presente investigación, ya que no brinda detalles que permitan determinar ningún tipo de factor emocional o de estrés que pueda estar generando un alto índice de rotación al interior de la empresa.

## **6.2. Discusión**

Como primer instancia, después del análisis del concepto mismo de Inteligencia Emocional, lo que este abarca, las áreas en las que influye, y la forma en que la falta de la misma puede afectar negativamente diferentes situaciones en la vida de los seres humanos, y con base en el análisis de los resultados obtenidos durante la presente investigación, se vuelve totalmente válido empezar por afirmar que la Inteligencia emocional SI constituye una herramienta necesaria en el ámbito laboral para garantizar la permanencia, la perseverancia y continuidad a pesar de la carga emocional y de estrés que esto pueda generar, dicha afirmación apoya y refleja lo expresado por Mayer y Salovey (1990) cuando mencionan que la Inteligencia Emocional es una habilidad necesaria para conocer y regular las emociones, pues al identificar con claridad las emociones propias se genera un crecimiento emocional que permite al individuo aprender a manejar las mismas, haciendo de los problemas y obstáculos una oportunidad de desarrollo personal, de esta forma se evidencia que en un ambiente tan monótono y de presión como el de la empresa Atento S.A. es más que indispensable el conocimiento y manejo de las emociones propias, pues de los sentimientos más comunes en el desarrollo de una labor de call center encontramos la frustración, el sentirse abrumado, la irritación e incluso altos niveles de estrés, que terminarán irremediablemente en deserción si no se focalizan de la forma adecuada.

Adentrándose un poco más en cómo la Inteligencia Emocional o más bien la falta de esta puede llegar a impactar en gran medida la permanencia de un colaborador en la empresa, se evidencia con claridad lo que Mayer y Salovey (1997) definen como “regulación emocional”, al expresar que el mal manejo o el manejo nulo de las emociones propias trae de por sí una afectación en el rendimiento o el desempeño de cualquier función que se esté realizando, al traducirlo al ámbito laboral de Atento S.A., los indicadores o métricas de los agentes pueden empezar a desmejorar por un mal manejo de las emociones y el estrés, como consecuencia se deben tomar medidas disciplinarias por parte de sus jefes directos y el agente termina por sentir que no hay un punto

claro en permanecer en un lugar donde están haciendo mal su trabajo y por tanto decide retirarse de la compañía. Las respuestas obtenidas durante todo el proceso de las encuestas realizadas ciertamente respaldan las anteriores afirmaciones, pues se evidencia que un porcentaje realmente significativo de las personas encuestadas considera que el puesto de trabajo que desempeñaban como RAC telefónico traía altas cargas de estrés, y si esta presión laboral no es manejada adecuadamente el ambiente laboral solo se transforma en un escenario de cero crecimiento, y un sinónimo de ansiedad, lo cual inevitablemente incrementa el nivel de rotación de la compañía.

Otro aspecto evidenciado durante la investigación y que se relaciona en gran medida con los postulados de Goleman (1998) al mencionar que “La Inteligencia Emocional nos permite [...] tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social” ciertamente se refleja en cómo se gestionan día a día las emociones en los equipos de trabajo de la empresa Atento S.A.; pues durante las encuestas realizadas se halla una relación entre el número de personas que consideraban que sus jefes directos fomentaban el trabajo en equipo versus el número de encuestados a quienes les era fácil comunicar temas laborales con sus jefes, pedir ayuda en su equipo de trabajo cuando existía una necesidad y se sentían cómodos expresando sus dudas e inquietudes, de esta forma se soporta el enunciado de Goleman (1998) mencionado anteriormente, pues sin duda alguna, la buena gestión de las emociones del individuo le permite a su vez un desarrollo en áreas personales y sociales, pues como también lo mencionan Mayer y Salovey (1990) parte del aprendizaje y aplicación de la Inteligencia Emocional tiene que ver en gran medida con reconocer las emociones de los demás y lograr una empatía que permita que ambos como individuos coexistan sin minimizar ni exagerar las emociones y expresiones mutuas.

Al considerar que la convivencia en un equipo de trabajo y la importancia de gestionar emociones colectivas influye en gran manera en el desarrollo de un individuo, se vuelve fácil asimilar que esta competencia juega un papel importante en la permanencia de los colaboradores en Atento S.A., pues se puede afirmar que un agente que tenga un ambiente laboral en que el trabajo en equipo se fomenta constantemente, tendrá de igual forma un apoyo no solo laboral sino emocional al poder construir una convivencia sana con sus compañeros de trabajo, logrando un crecimiento conjunto en el que pueden expresar sus frustraciones, aprender mutuamente de sus experiencias, compartir sus fallas, conseguir ayuda y apoyo cuando se necesite, y al sentir un

respaldo tanto de un equipo de trabajo como de un jefe inmediato, se genera una seguridad de avance e incluso se empieza a considerar un largo plazo en el cargo con fines de crecimiento laboral dentro de la organización; mientras que un agente que se siente en un campo de batalla, en donde no puede confiar ni siquiera en las personas con las que comparte turnos laborales de 8 o más horas, un campo en el que un jefe directo se vuelve un verdugo en lugar de un soporte, claramente tendrá inconvenientes al momento de gestionar sus emociones colectivas, sus habilidades para trabajar en equipo y aporta al mismo se verán limitadas y las probabilidades de deserción temprana aumentan considerablemente.

Al hacer referencia a la importancia de conocer y manejar las emociones propias y colectivas se acredita también al concepto proporcionado por Salovey y Mayer (1990) cuando afirman que el conocimiento de las emociones es:

La capacidad que tiene el hombre de diferenciar y entender las emociones que vive, la importancia de esto radica en la forma en que se direcciona y se procede, si el hombre puede reconocer sus emociones entonces será capaz de guiarse a sí mismo, en el caso contrario será guiado por las situaciones a su alrededor que generan emociones y su proceder no dependerá de si mismo sino de su entorno. (pp. 81)

De esta forma empieza a cobrar sentido como el manejo y la correcta gestión de las emociones y el concepto en general de la Inteligencia Emocional influye en gran medida en la tasa de deserción o rotación de la empresa Atento S.A., pues se puede asegurar que al no contar los agentes con un adecuado manejo emocional y de estrés en su puesto de trabajo, es cuando su alrededor, los cambios que experimentan, las presiones que enfrentan y el ambiente en general se vuelven los determinantes de su permanencia, haciendo que su rumbo de acción dependa completamente de factores externos en lugar de depender de sus objetivos propios, sus metas personales y sus motivadores para estar en su lugar de trabajo.

Así también, se determina que debido a distintos factores de la empresa Atento S.A. factores tanto internos como externos que genera la rotación de personal, para Chiavenato (2017) en:

La expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (pp. 116).

Por otra parte, la rotación de personal por factores externos como el factor personal que está ligado estrechamente a situaciones relacionadas con el individuo, condiciones personales con un alto porcentaje del total de la población encuestada reflejando un 53,6% a quienes su situación clasificada como personal con situaciones ajenas a la empresa, estudio, de salud y/o familiares que los llevó a tomar la decisión de presentar su renuncia.

Ahora bien, se reitera la afirmación expresada por Chiavenato (2008), donde define la rotación del personal en una organización:

En toda organización saludable es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal, lo cual ocasiona una rotación vegetativa de simple conservación del sistema. La rotación de personal puede en ese sentido estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. (pp.189-190)

Por lo anterior, se determina que la competitividad de Atento S.A. se ve comprometida con la tasa de rotación identificada ya que el factor humano es parte importante en el desarrollo de las funciones, es por esto, que esta rotación pasa a convertirse en un gran problema si ya su porcentaje de renuncia es anormal, según un estudio revelado por la revista Portafolio (2017) realizado por *Bersin by Deloitte* quien reveló que:

Los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo medio (sumando el valor de la contratación, proceso de entrevistas, capacitación, costos de oportunidad y tiempo de inactividad por la vacante) le pueden significar a la empresa hasta el 150% del salario anual; en el caso de cargos que no requieren estudios profesionales, el costo para la empresa es alrededor del 40% del salario anual.

Uno de los temas más complicados de medir para el área de Recursos Humanos sin duda es el costo que implica reemplazar a un trabajador que renunció voluntariamente. Esta quizás puede llegar a ser crítica al demostrar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos tales como la caída de la productividad, la nueva búsqueda, el tiempo que esté vacía la vacante, la selección y el entrenamiento eso si hablamos del personal netamente operativo con conocimientos técnicos básicos.

Por todo esto toma fuerza el concepto motivacional, la motivación aumenta la productividad de una empresa y se ha convertido en un tema de creciente interés económico a nivel organizacional

generando una serie de aspectos hacen que se dé la búsqueda de una mejor comprensión para la gestión del recurso humano, si el empleado no siente motivación por su trabajo es más susceptible a tomar decisiones radicales como desertar, es importante desarrollar técnicas que permitan conocer las razones por las cuales el empleado no siente motivación a permanecer en la empresa de allí la importancia de generar ambientes donde se de manejo como competencia a la inteligencia emocional dando la importancia que requiere mantener el valor humano y fidelizarlo con esto se apoya correcta la afirmación de (Anvari, Chermahini y JianFu, 2014) “Por eso saber el nivel de motivación en los empleados se vuelve vital, ya que la ausencia del mismo es el que hace que deserten, toma como lo dice Navarro, (2008) quien explica que el absentismo de los trabajadores es causado por la ausencia de motivación, entendiendo como motivación la energía interior que tienen los seres humanos, la cual los empuja a trabajar y si esto genera satisfacción individual, generará productividad en la organización. (p.17-29).

Es importante encontrar los medios bajo los cuales se identifique el nivel de motivación y de satisfacción del cliente interno teniendo en cuenta el costo beneficio que ofrece Atento S.A. a sus empleados y cómo se desarrolla el clima en el entorno laboral para (Robbins, 2009): Dicha insatisfacción depende de factores como el bienestar y el valor de la remuneración que recibe un trabajador frente a lo que él mismo considera que debería recibir. Algunos de los factores que inciden en la satisfacción de un trabajador se encuentran, la remuneración equitativa, el clima organizacional, la estabilidad laboral y los programas de bienestar. De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2008):

“La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado” Por lo tanto, se debe tener en cuenta, el total de personal que fue desvinculado de la compañía en un periodo de tiempo determinado, generalmente los índices de rotación se discriminan por meses o por años para generar proyecciones, identificar tendencias y proponer soluciones (pp.116).

Se establece que si bien es cierto los factores de bienestar deben estar presentes a veces no es suficiente si no se cuenta con el manejo adecuado de las emociones (IE) ya que la falta de estas habilidades no permite disfrutar de los beneficios que tenga la empresa. Con el desarrollo de las encuestas realizadas ya se puede establecer algunos de los factores emocionales asociados a la tasa de rotación del personal, identificando los distintos motivos de renuncia voluntaria con valores porcentuales en los diferentes porqués de renuncia voluntaria de los ex colaboradores de Atento S.A. durante el periodo marzo - agosto de 2022.

## 7. Conclusiones

En primer lugar y con relación a todos los resultados obtenidos durante la presente investigación, es válido asegurar no solo que el factor emocional definitivamente es un gran influyente y un actor activo dentro del fenómeno de la rotación de personal que se presenta permanentemente en la empresa Atento S.A., sino que además, existen otros aspectos relacionados, y que categorizando los motivadores de cada persona para retirarse de la compañía, se pueden destacar y organizar los mismos para finalmente determinar el nivel de participación e incidencia que tiene cada factor aislado en el hecho de que el personal continuamente desista del cargo. En ese orden de ideas, uno de los elementos emocionales que más comúnmente genera afectación en los colaboradores de la empresa; y que pueden estar asociado a la tasa de rotación de personal es el nivel de estrés que se maneja en el cargo de RAC telefónico, pues al tratarse de un puesto laboral monótono y que; como lo revela la encuesta realizada a los mismos excolaboradores; requiere un alto nivel de inteligencia emocional, provoca reacciones de ansiedad y estrés que llevan a las personas a priorizar su paz mental y su tranquilidad por encima de un ingreso económico.

Por otra parte se puede concluir que, con los resultados obtenidos después de categorizar los diferentes motivos por los que se presentan las renunciaciones voluntarias de los trabajadores de la empresa Atento S.A., de las veinticinco preguntas formuladas en la encuesta, nueve presentan los rangos más altos de respuesta comparadas con los dieciséis restantes. Reforzando la teoría expuesta por Goleman (1998) “la inteligencia emocional, constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales”. Para que la rotación de personal en Atento no sea una constante que le genere sobrecostos, es importante establecer un plan de acción que incluya el fortalecimiento de la inteligencia emocional (IE) a través de campañas de bienestar. Si no se maneja este concepto a nivel interno de la organización, en donde la multitarea y la presión constante del entorno son factores que aceleran dicha decisión, es muy difícil evitar que los trabajadores tomen decisiones radicales tales como renunciar a su puesto de trabajo, motivados entre otros por la falta de control de su propia IE y del dominio de sus emociones (pp. 18)

Se puede afirmar que el factor emocional juega un papel de vital importancia en la permanencia de las personas en la empresa, dado que, fomenta la lealtad y la creación de una base sólida de trabajadores. De esta manera, se evidencia que la alta rotación voluntaria que abarca todas las renunciaciones de forma autónoma y por iniciativa del colaborador que se presentaron en Atento S.A,

vienen directamente relacionadas con la insatisfacción en factores como el bienestar, ya que, al no contar con un adecuado manejo emocional y de estrés en su puesto de trabajo, sus decisiones empiezan a basarse completamente en factores externos en lugar de depender de sus objetivos propios, sus metas personales y sus motivaciones para el desempeño del cargo. De esta manera, se evidencia que el factor emocional influyó en las tasa de rotación voluntaria en la empresa.

De acuerdo con lo anterior, se logra establecer que la inteligencia emocional es una parte esencial del desarrollo del ser humano y por ende, de la organización. Debido a que, están conformadas por personas, haciendo inevitable el surgimiento conflictos, problemáticas, desacuerdos y demás. Su ausencia, genera amplias repercusiones en los grados de estrés y presión de los empleados, lo que se refleja, en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, donde el 49,1% de las personas indicaron que el nivel de estrés que manejaban era muy alto, conllevando un incremento en la presión percibida por las empleados. Dicho esto, se puede afirmar que en un ambiente tan monótono y de presión como el de la empresa Atento S.A. es indispensable el conocimiento y manejo de las emociones propias por parte de los colaboradores, lo que permitiría la reducción de las tasas de rotación.

## 8. Recomendaciones

Se recomienda que por parte de la gerencia de Talento Humano se estructure un plan de acción orientado a la liberación de tensiones y el manejo del estrés, por medio del cual el personal de las campañas pueda tener una capacitación y espacios de aprendizaje continuo para sobrellevar el nivel de carga emocional que se maneja dentro de sus labores diarias. Dichos espacios pueden incluir sesiones en las cuales se dé una rápida capacitación de técnicas para control del estrés, pausas activas de relajación; concientización de los efectos del estrés y la ansiedad en el cuerpo, etc. Se recomienda incluir dicho programa como parte de la política general de la empresa de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Con respecto a la salud mental de los trabajadores y a favor de generar un ambiente en el cual se desarrolle fácilmente una lealtad y pertenencia hacia la compañía, se recomienda hacer un seguimiento psicológico más continuo a los colaboradores que lo requieran. Esto se puede lograr por medio de la inauguración de un área de apoyo psicológico en la cual los agentes puedan tener un máximo de 5 sesiones, después de las cuales el profesional determinará si es necesario que el agente sea remitido a un seguimiento de psicología por parte de la EPS, o si por el contrario, basta con seguir ciertos lineamientos y recomendaciones para la buena salud mental del mismo y permitir así que continúe ejerciendo sus labores diarias sin mayor supervisión por parte de un área de apoyo.

Como lo indica Goleman (1998) “La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal” se recomienda entonces para la empresa Atento S.A, definir estrategias de capacitación interna para el manejo de la IE como concepto dentro de la empresa esto con la finalidad disminuir la tasa de rotación voluntaria dado que, la inteligencia emocional es una iniciativa para el desarrollo humano y de las organizaciones, es por esto que se recomienda entonces para la empresa Atento S.A, definir estrategias de capacitación interna para el manejo de la IE como concepto dentro de la empresa esto con la finalidad disminuir la tasa de rotación voluntaria dado que, la inteligencia emocional es una iniciativa para el desarrollo humano al interior de las organizaciones (pp. 13)

Se recomienda a las directivas un enfoque a los jefes de grupos de trabajo, dar más importancia al bienestar emocional de los agentes del *Call Center*, así estos sentirán apoyo si experimentan emociones agradables; se reconoce además que el cambio del estado de ánimo tiene implicancias importantes en la toma de decisiones definitivas como la rotación del personal por renuncias voluntarias.

Por último, se sugiere tomar acciones para la disminución del estrés laboral de los colaboradores, a partir, del fomento de un mejor clima organizacional apoyado en las buenas relaciones entre los compañeros, el balance en las cargas de trabajo, la optimización de los canales de comunicación y diálogo y la generación de incentivos a los buenos desempeños. De esta manera, también se crearía un ambiente adecuado para el desarrollo laboral que posibilitaría la lealtad a la organización y por ende, una mayor estabilidad en la planta de personal.

## Referencias

- Abreu, J. L., Badii, M. H. y Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1). Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Akashi, S. y Onchoke, S., (2012). Human Asset Managing and Traffic Jam Control. 2012, 9(1), 104. recuperado de [https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11709938\\_09.pdf](https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11709938_09.pdf)
- Alva Santos, A. (2007). *Análisis de los datos e interpretación de los resultados* [e-book]. Recuperado de: [https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276899217\\_1477413697\\_5143/analisdatosinterpretacion1.pdf](https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276899217_1477413697_5143/analisdatosinterpretacion1.pdf)
- Anvari, R., Chermahini, S. H. y JianFu, Z. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187704281402847X?token=6B76829C19BCDE540DE79D07BC36334C3E8A15DA0BD0CF76A374EE810C264E4665DF1C67AFA9310C851BF1125D799D12&originRegion=us-east-1&originCreation=20221115235333>
- Azuero Azuero, A. E. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(8). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7062667.pdf>
- Baptista Lucio, P., Fernández-Collado, C. y Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* [e-book]. Recuperado de: [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_158/recursos/e-books/16062015/metodologia.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_158/recursos/e-books/16062015/metodologia.pdf)
- Blanco Guzmán, M. (2003). El estrés en el trabajo. *Revista Ciencia y Cultura* (12). Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n12/a08.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* [e-book]. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* [e-book]. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co//stage.aspx?il=5207>
- Contreras Chavarria, B. y Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de litwin y stringer. *Revista de trabajo social*. Recuperado de: <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- De Grossi, M. M. y Otero, A. S. (1998). *La llamada Revolución Industrial* [e-book]. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=YmbEneoFEI0C&pg=PA37&dq=etapas+revoluci%C3%B3n+industrial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi7xKT4tuP5AhVASDABHdw6CDkQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=etapas%20revoluci%C3%B3n%20industrial&f=false>
- Goleman, D., (1998). *La práctica de la inteligencia emocional* [e-book]. Recuperado de: <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. [e-book]. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Hurtado León, I. y Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios* [e-book]. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA62&dq=metodo+deductivo+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjgwoyu5e\\_6AhU0VTABHaDVCrcQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=metodo%20deductivo%20de%20investigacion&f=false](https://books.google.com.co/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA62&dq=metodo+deductivo+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjgwoyu5e_6AhU0VTABHaDVCrcQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=metodo%20deductivo%20de%20investigacion&f=false)
- López, J. F. y Selva Belén, V (2021). Revolución Industrial. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/primera-revolucion-industrial.html>
- Lozano, J. D. (2021). ¿Cuáles son las causas más comunes por las que renuncia un empleado?. Eempleo. Recuperado de: <https://www.eempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/cuales-son-las-causas-mas-comunes-por-las-que-renuncia-un-empleado-6467>

- Milagros Tahys, M. T. (2020). *Estrés laboral y rotación del personal en el call center Fortel Customer Experience, San Isidro, 2020* (Tesis de grado, Universidad César Vallejo). Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53526/Mamani\\_TMT-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53526/Mamani_TMT-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Mayer, J. y Salovey, P. (1990). Inteligencia Emocional. Imaginación, cognición y personalidad. *3er Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación educativa*. 9(3). Recuperado de: <http://amieedu.org/actascimie14/wp-content/uploads/2015/02/segovia.pdf>
- Navarro, E. (2008). Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 1968-2008. *Revista de la construcción*, 7(2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1276/127612584002.pdf>
- Portafolio. (2017, agosto 10). Los altos costos de la rotación laboral en las empresas. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-costos-empresariales-de-la-alta-rotacion-de-personal-508564> el 20, agosto, 2022
- Portafolio. (2022, febrero 8). ‘Top 10’ de las empresas más grande del mundo en 2021. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/internacional/top-10-de-las-empresas-mas-grande-del-mundo-en-2021-561512> el 20, agosto, 2022
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* [e-book]. Recuperado de: [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez Grisales, P. V. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. *Revista Universidad Militar Nueva Granada* Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación* [e-book]. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA29&dq=metodo+deductivo+de+investigacion&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwjgwoyu5e\_6AhU0VTABHaDVCrcQ6AF6BAgCEAI#v=onepage  
&q=metodo%20deductivo%20de%20investigacion&f=false

Sánchez Mulas, B. (2015). La Teoría de la Mente (ToM) en la base de la inteligencia emocional (IE), según el modelo de Mayer y Salovey (1997). (Tesis doctoral, Universidad de Deusto). Recuperado de:

Sheehan, E. (2001): The effects of turnover on the productivity of those who stay, *The Journal of Social Psychology*. 133(5). Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1993.9713925>

## Anexos

### Anexo A, Encuesta de retiro Atento S.A.

<b>Encuesta de retiro Atento S.A.</b>				
El presente cuestionario tiene como único fin recopilar y analizar las principales causas de los retiros voluntarios de nuestros colaboradores, las respuestas son 100% anónimas por lo que solicitamos sea lo más honesto posible ya que las retroalimentaciones nos ayudan a mejorar.				
<b>Test de percepción de inteligencia emocional al interior de Atento S.A.</b>				
En la serie de preguntas que se realizan a continuación se presenta una escala de 1 a 4, marque con una X sólo una de las opciones dónde: 4 es Siempre 3 es Casi Siempre 2 es Casi nunca 1 es Nunca				
	1	2	3	4
¿Al ingresar a la compañía recibió capacitación adecuada para el manejo del producto?				
¿Se le indicaron cuáles eran las funciones de acuerdo al cargo?				
¿Recibió información clara acerca de la remuneración y bonificaciones?				
¿Recibió las herramientas necesarias para la realización de sus tareas?				
¿Recibió apoyo y confianza de su jefe inmediato?				
¿El equipo de entrenamiento brindaba un ambiente en el que se sentía confiado para realizar preguntas y despejar dudas?				
¿Podía comunicar con facilidad temas laborales con su jefe directo?				
¿Las retroalimentaciones por parte de su jefe directo eran acertadas y orientadas a la mejora?				
¿Considera que el manejo de emociones es crucial para la permanencia en su cargo?				
¿Su jefe fomentaba el trabajo en equipo?				
¿Se le facilitaba pedir ayuda a su grupo de trabajo?				
¿Existía un trato respetuoso en el equipo de trabajo?				

¿Se sintió a gusto con el grupo de trabajo?									
¿Le resultaba fácil darse cuenta de lo que los demás esperaban de usted?									
¿Aceptaba de buena manera las críticas y observaciones?									
Cuándo algo le molestaba, ¿Buscaba excusas para escapar de la situación?									
¿Sus emociones suelen controlar las reacciones frente a personas y situaciones?									
¿Separa con facilidad los temas personales de los temas laborales y no permite que se afecten mutuamente?									
¿Considera que el trabajo bajo presión incrementa su productividad?									
¿Es bueno dejando ir las cosas en lugar de tomarlas de forma personal?									
¿El trato de su jefe inmediato influyó en su desempeño laboral?									
¿Recomendaría Atento S.A. como un lugar amigable para trabajar?									
¿Qué nivel de estrés generaba su puesto laboral en su día a día?					1	2	3	4	5
Cuando tuvo inconvenientes con sus jefes directos ¿Consideró distanciarse de ellos o hablarlo directamente?					Distanciarse			Hablar directamente	
El principal motivo de su retiro es:		Personal	Familiar	Estudios	Inconvenientes laborales	Mejor oferta laboral		Problemas de salud	

## Anexo B, Encuesta de retiro Atento S.A. en Google Forms <https://forms.gle/PEN73gwaVn88BFk18>

### Encuesta de retiro Atento S.A.

El presente cuestionario tiene como único fin recopilar y analizar las principales causas de los retiros voluntarios de nuestros colaboradores, las respuestas son 100% anónimas por lo que solicitamos sea lo más honesto posible ya que las retroalimentaciones nos ayudan a mejorar.

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, con la aceptación de esta encuesta manifiesto que he sido informado de lo siguiente: \*

1. Las personas creadoras del cuestionario actuarán como Responsables del Tratamiento de datos personales de los cuales soy titular y que, conjunta o separadamente podrán recolectar, usar y tratar mis datos personales conforme la Política de Tratamiento de Datos Personales

2. Que me ha sido informada la finalidad de la recolección de los datos personales, la cual consiste en: preguntas relacionadas a los motivos de retiros voluntarios y perspectivas generales con respecto al manejo interno de la compañía.

3. Es de carácter facultativo o voluntario responder preguntas que versen sobre Datos Sensibles o sobre menores de edad.

4. Mis derechos como titular de los datos son los previstos en la Constitución y la ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales.

5. Los derechos pueden ser ejercidos a través de los canales dispuestos y observando la Política de Tratamiento de Datos Personales.

6. Se garantizará la confidencialidad, libertad, seguridad, veracidad, transparencia, acceso y circulación restringida de mis datos y se reservará el derecho de modificar su Política de Tratamiento de Datos Personales en cualquier momento. Cualquier cambio será informado y publicado oportunamente.

7. Teniendo en cuenta lo anterior, autorizo de manera voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca para tratar mis datos de acuerdo con la Política de Tratamiento de Datos Personales para los fines relacionados con su objeto y en especial para fines legales, contractuales, misionales descritos en la Política de Tratamiento de Datos Personales.

8. La información obtenida para el Tratamiento de mis datos personales la he suministrado de forma voluntaria y es verídica.

Manifiesto que comprendo y estoy de acuerdo con el texto anteriormente suministrado

Estoy de acuerdo y acepto

No estoy de acuerdo y no acepto

Test de percepción de inteligencia emocional al interior de Atento S.A.

En la serie de preguntas que se realizan a continuación se presenta una escala de 1 a 4, marque con una X sólo una de las opciones dónde:

4 es Siempre

3 es Casi siempre

2 es Casi nunca

1 es Nunca

El principal motivo de su retiro es: \*

- Personal
- Familiar
- Estudios
- Inconvenientes laborales
- Mejor oferta laboral
- Problemas de salud
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Al ingresar a la compañía recibió capacitación adecuada para el manejo del producto? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Se le indicaron cuáles eran las funciones de acuerdo al cargo? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Recibió información clara acerca de la remuneración y bonificaciones? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Recibió las herramientas necesarias para la realización de sus tareas? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Recibió apoyo y confianza de su jefe inmediato? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿El equipo de entrenamiento brindaba un ambiente en el que se sentía confiado para realizar preguntas y despejar dudas? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Podía comunicar con facilidad temas laborales con su jefe directo? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Las retroalimentaciones por parte de su jefe directo eran acertadas y orientadas a la mejora? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Considera que el manejo de emociones es crucial para la permanencia en su cargo? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Su jefe fomentaba el trabajo en equipo? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Se le facilitaba pedir ayuda a su grupo de trabajo? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Existía un trato respetuoso en el equipo de trabajo? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Se sintió a gusto con el grupo de trabajo? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Le resultaba fácil darse cuenta de lo que los demás esperaban de usted? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Aceptaba de buena manera las críticas y observaciones? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Cuándo algo le molestaba, ¿Buscaba excusas para escapar de la situación? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Qué nivel de estrés generaba su puesto laboral en su día a día? \*

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

¿Sus emociones suelen controlar las reacciones frente a personas y situaciones? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Separa con facilidad los temas personales de los temas laborales y no permite que se afecten mutuamente? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Considera que el trabajo bajo presión incrementa su productividad? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Es bueno dejando ir las cosas en lugar de tomarlas de forma personal? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Cuando tuvo inconvenientes con sus jefes directos ¿Consideró distanciarse de ellos o hablarlo directamente? \*

- Distanciarse
- Hablar directamente

¿El trato de su jefe inmediato influyó en su desempeño laboral? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Recomendaría Atento S.A. como un lugar amigable para trabajar? \*

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

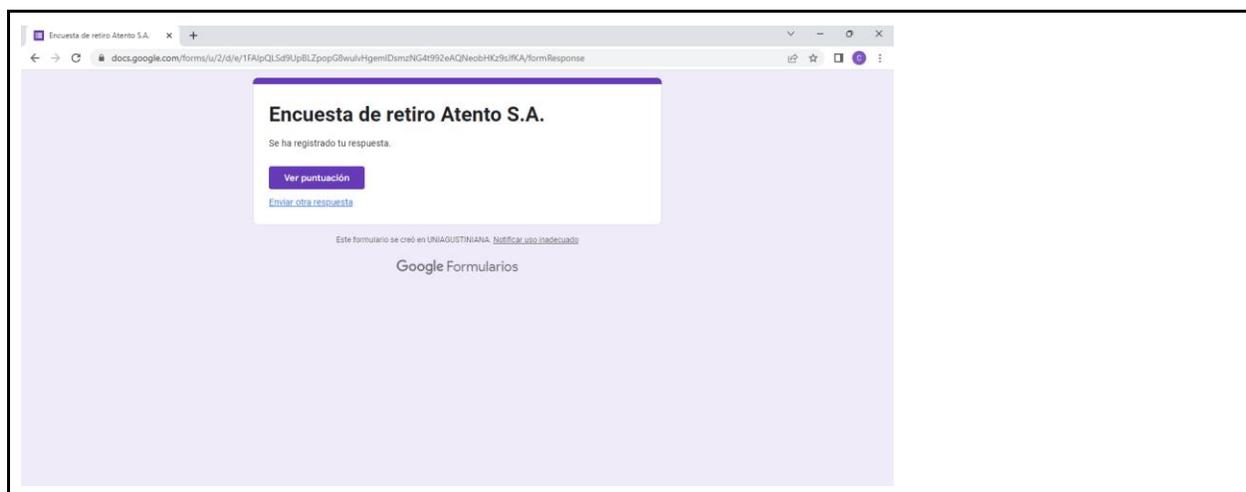
### **Anexo C, formato de protección de datos**

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, con la aceptación de esta encuesta manifiesto que he sido informado de lo siguiente:

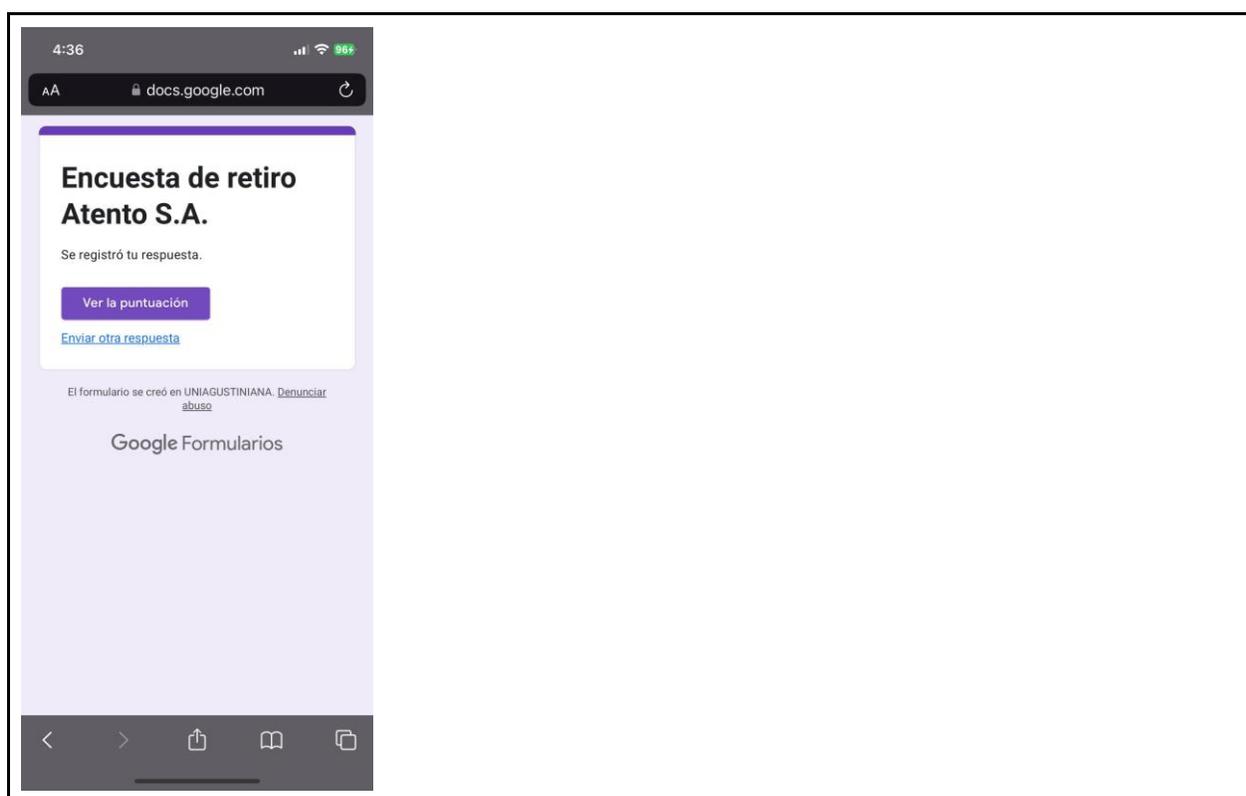
1. Las personas creadoras del cuestionario actuarán como responsables del Tratamiento de datos personales de los cuales soy titular y que, conjunta o separadamente podrán recolectar, usar y tratar mis datos personales conforme la Política de Tratamiento de Datos Personales
2. Que me ha sido informada la finalidad de la recolección de los datos personales, la cual consiste en: preguntas relacionadas a los motivos de retiros voluntarios y perspectivas generales con respecto al manejo interno de la compañía.
3. Es de carácter facultativo o voluntario responder preguntas que versen sobre Datos Sensibles o sobre menores de edad.
4. Mis derechos como titular de los datos son los previstos en la Constitución y la ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales.
5. Los derechos pueden ser ejercidos a través de los canales dispuestos y observando la Política de Tratamiento de Datos Personales.
6. Se garantizará la confidencialidad, libertad, seguridad, veracidad, transparencia, acceso y circulación restringida de mis datos y se reservará el derecho de modificar su Política de Tratamiento de Datos Personales en cualquier momento. Cualquier cambio será informado y publicado oportunamente.
7. Teniendo en cuenta lo anterior, autorizo de manera voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca para tratar mis datos de acuerdo con la Política de Tratamiento de Datos Personales para los fines relacionados con su objeto y en especial para fines legales, contractuales, misionales descritos en la Política de Tratamiento de Datos Personales.
8. La información obtenida para el Tratamiento de mis datos personales la he suministrado de forma voluntaria y es verídica.

## Anexo D, evidencia de participación en la Encuesta de retiro Atento S.A.

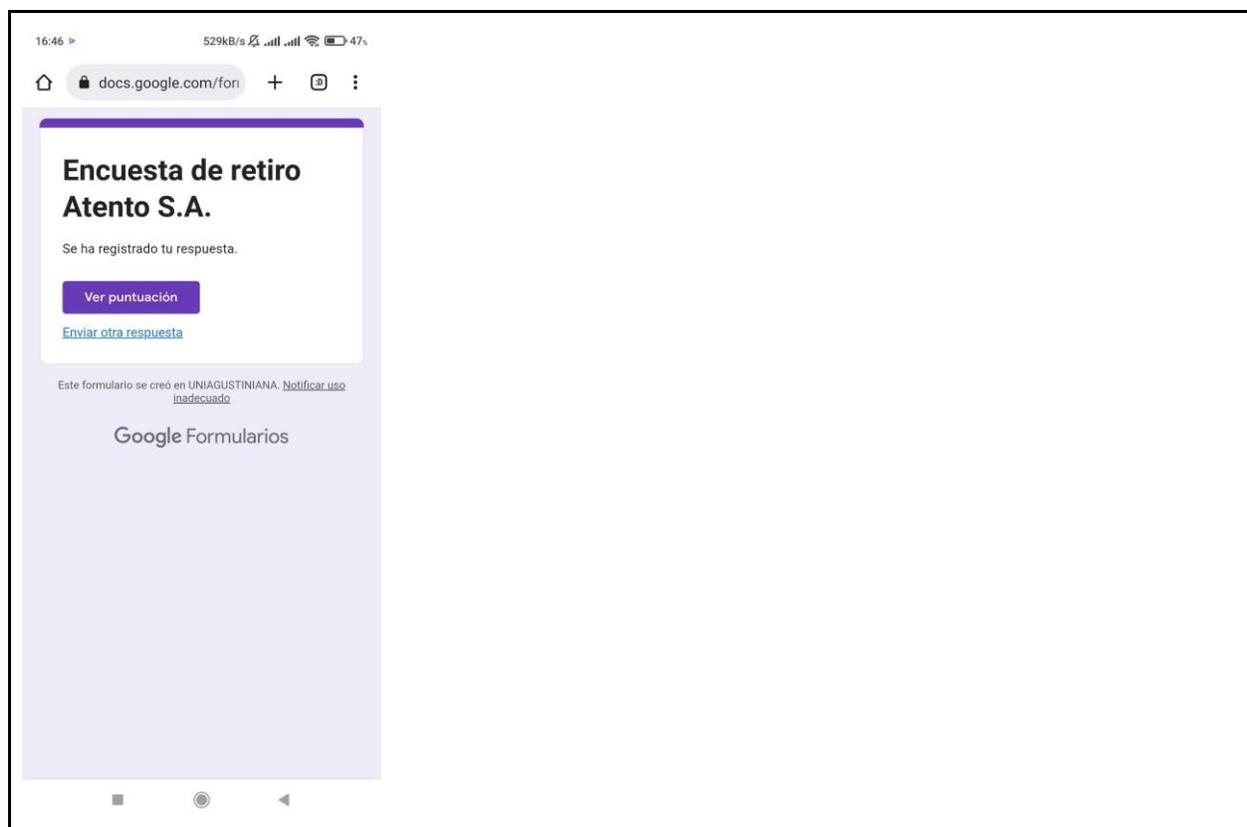
Algunas de las evidencias que los participantes enviaron se muestran aquí, sin especificar ninguna información personal ni identificación para respetar su privacidad.



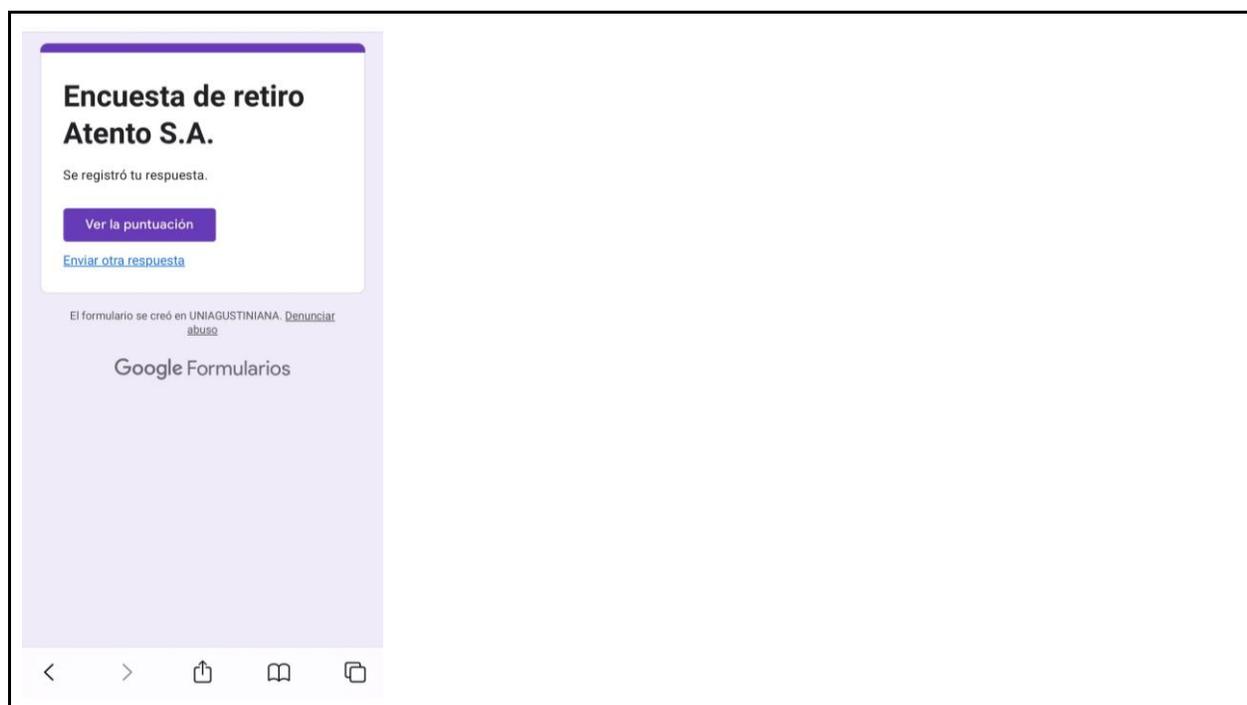
Evidencia 1.



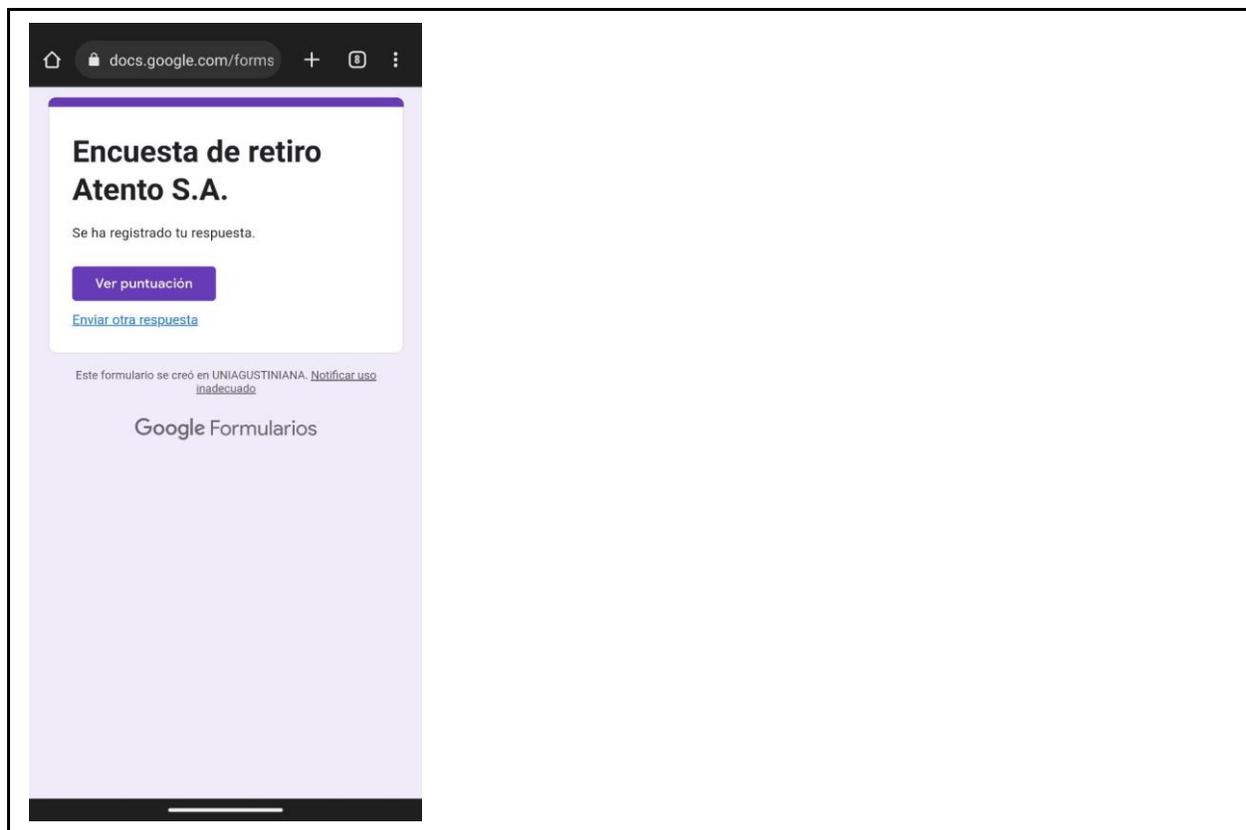
Evidencia 2.



Evidencia 3.



Evidencia 4.



Evidencia 5.