

**Análisis de un plan de beneficios y la rotación del personal de cobranzas en la  
empresa de call center Contacto Solutions en Bogotá-Colombia.**

**Karen Lisseth Guzmán Díaz  
Adriana del Pilar Tautiva Pulido**

**Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C.  
2022**

**Análisis de un plan de beneficios y la rotación del personal de cobranzas en la empresa de call center Contacto Solutions en Bogotá-Colombia.**

**Karen Lisseth Guzmán Díaz  
Adriana del Pilar Tautiva Pulido**

**Director:**

**Liz Katherine Ariza Matamoros**

**Trabajo para optar por el título de Especialistas 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**

En el presente estudio se busca determinar los puntos más relevantes en el análisis de un plan de beneficios sociales de una empresa con el índice de rotación de personal de cobranzas de una empresa de call center en Bogotá D.C. Para evaluar las variables mencionadas se tendrán en cuenta dos fases: 1. El anteproyecto: proceso en el cual se realizó la búsqueda bibliográfica y se reunió todos datos más representativos de la revisión empírica, con el fin de determinar los instrumentos y estructurar el procedimiento del estudio, 2. La ejecución del Proyecto: en esta segunda fase se pretendió aplicar los instrumentos que se organizaron anteriormente con el fin de revisar si existían diferencias estadísticamente significativas entre la influencia de un plan de beneficios y el índice de rotación personal.

**Palabras Claves:** *Plan de beneficios, índices de rotación de personal, call center.*

## **Abstract**

In the present study, we will seek to determine the most relevant points in the analysis of a company's social benefit plan with the turnover rate of collection personnel of a call center company in Bogotá DC. To evaluate the mentioned variables, we will take into account It has two phases: 1. The preliminary project: process in which the bibliographic search was carried out and all the most representative data of the empirical review were collected, in order to determine the instruments and structure the study procedure, 2. The execution of the Project : In this second phase, the instruments that were previously organized will be applied in order to check if there are statistically significant differences between the influence of a benefit plan and the personal turnover rate.

**Keywords:** *Benefit plan, staff turnover rates, call center.*

## Tabla de contenidos

<b>Perfiles de integrantes .....</b>	<b>5</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>6-9</b>
Planteamiento del problema .....	9-11
Pregunta de Investigación .....	11
Justificación del proyecto.....	11-13
<b>Metodología .....</b>	<b>13-14</b>
Enfoque de la investigación .....	13-14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Participantes .....	15
Instrumentos .....	15-17-18
Procedimiento.....	19
Organización, Análisis y Presentación de Resultados .....	19-20-21
<b>Conclusiones .....</b>	<b>22</b>
<b><i>Referencias</i> .....</b>	<b>22-23</b>
<b><i>Anexos</i> .....</b>	<b>24-30</b>
Anexo 1 .....	23
Anexo 2.....	24
Anexo 3.....	29
Anexo 4.....	30

## **Perfiles de integrantes**

### **Karen Lisseth Guzmán Díaz**

Psicóloga egresada de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, con formación y conocimientos en el área de sistema de seguridad social en Colombia y gestión de seguridad y salud en el trabajo, con experiencia en el sector de atención clínica específicamente en procesos de primeros auxilios psicológicos y tele-psicología, certificada en el diagnóstico y tratamiento del dolor neuropático en atención primaria. Con práctica profesional y voluntariados en el campo social trabajando con fundaciones sin ánimo de lucro.

### **Adriana del Pilar Tautiva Pulido**

Psicóloga egresada de la Fundación Universitaria los Libertadores, con diplomado en Gerencia de recursos humanos basado en competencias de la Universidad Piloto de Colombia, certificada en la prueba Wartegg y coach de alto nivel. Con experiencia de 10 años en talento humano, específicamente en procesos de selección de personal de diversos sectores de la economía, y de variados cargos desde operativos, tácticos y estratégicos, experiencia en procesos de pre contratación, procesos de formación, capacitación y bienestar. Persona apasionada por su profesión, en busca de constantes aprendizajes para el enriquecimiento de la labor como psicóloga.

### **Marco Teórico**

En los últimos años los profesionales de Recursos Humanos “RR. HH” han prestado especial interés en los procesos de atracción, reclutamiento e incorporación de empleados que se adapten a diferentes puestos de trabajo en las empresas de manera exitosa. Sin embargo, dentro de este proceso se incluye la retención del talento humano, proceso que cada vez es más difícil de controlar, y es por esto mismo que el objetivo de toda organización siempre es de evitar la rotación excesiva, promoviendo diferentes métodos para promover una buena relación laboral entre el empleado y el sistema organizacional de la empresa a la cual se une.

El tema de retención y rotación de personal, a lo largo de la historia, han sido aspectos de vital importancia en toda organización que siempre se han buscado controlar y estudiar, ya que el hecho de entender el funcionamiento de estos procesos permite determinar las causas por las cuales el personal de una empresa no se adapta a las condiciones laborales y se genera entonces el fenómeno de rotación de personal. Término que se refiere, a la entrada y salida constante de trabajadores, en donde una persona llega a una organización y tras un corto periodo de tiempo el empleado abandona su puesto de trabajo ya sea de manera voluntaria o involuntaria (Arteaga, 2016).

Ahora bien, referente a los tipos de rotación de personal autores como Piantini, Herrera y Elizondo (2011), afirman que la rotación causada de manera voluntaria, remite a un proceso de decisión por parte del empleado quien con su abandono de cargo generalmente afecta a la organización en cuanto a la productividad de grupos trabajo ya conformados. Por otro lado, la clasificación de rotación involuntaria implica que la empresa genera planes organizacionales en donde se generan cambios en el personal de manera estratégica y para beneficios en la empresa.

Con lo anteriormente expuesto es claro el “traumatismo” que genera la rotación de personal en las organizaciones, no solo en cuanto a los costos generados por procesos de selección y contratación, sino porque afecta directamente la dinámica que se lleva internamente en las labores realizadas, lo que en muchas ocasiones genera demoras en los procesos o cambio en la dinámica del trabajo a fin de cubrir el puesto de trabajo vacío, generando impacto, no muchas veces positivo en las áreas relacionadas.

De acuerdo con lo anterior, resulta relevante conocer y entender cuál es el apoyo que necesitan brindar las organizaciones para motivar a sus empleados no solamente para evitar que

abandonen su puesto sino para que sean cada vez más productivos y eficaces con el fin de aumentar la calidad y el éxito corporativo. En la investigación “*Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral*” López Arias (2015), destaca que la retribución económica es de por sí la variable más importante para establecer una percepción en el trabajador de que sus habilidades, conocimientos, competencias y esfuerzo en el trabajo es eficazmente reconocido y validado, bajo la premisa que entre más reciba el empleado más se siente valorado y motivado.

Sin embargo, para muchos otros autores como Cifuentes (2017), afirman que la compensación económica, no es la motivación más influyente para que una persona continúe labores en una empresa, sino que es tomada como una variable extrínseca, una variable de muchas que por sí sola no es suficiente ni para motivar, ni para retener al personal, se expone que es importante crear todo un sistema salarial integral que contemple compensaciones variables y que incluya variables intrínsecas como el salario emocional, flexibilidad entre lo personal, profesional y familiar, vacaciones, reconocimientos y también variables extrínsecas tales como el sueldo, propinas, comisiones, bonos, extras, etc.

De acuerdo con lo anterior, es de especial interés que toda organización pueda ofrecer planes de beneficios y prestaciones sociales a sus empleados ya que en la medida en que la empresa se preocupe por cumplir un plan estratégico que permita satisfacer las necesidades de sus colaboradores, permitirá a su vez prever y disminuir la probabilidad de trabajadores desmotivados e insatisfechos, sin embargo para lograr esto, es necesario reconocer y humanizar a los trabajadores, es decir no deben verse solamente como medios para cumplir la demanda de la empresa, en donde se aproveche y explote su máximo potencial porque en este punto se genera nuevamente el distanciamiento que se quiere evitar entre el ser humano que se desempeña y los objetivos corporativos (López Bolaño, 2018).

Ahora bien, se toma como “plan de beneficios” a todo proceso o recurso que un departamento de RR. HH, puede utilizar como medio para seducir y/o motivar a los empleados actuales y futuros de una empresa, asimismo se puede afirmar que su fin es el de aumentar la competitividad de la organización en el mercado laboral, ya que a través de estos recursos no solo se logra retener al personal, sino que se propicia una experiencia positiva diferente en el trabajador en comparación con laborar en otro lugar (Labrín Silva, 2016).

De este modo, un plan de beneficios comprende todos los tipos de compensación que se

pueden brindar al trabajador como forma de retribuir y reconocer el rendimiento en sus labores; Por lo anterior, Müller (2020), afirma que “la capacidad de las organizaciones para captar, retener y motivar a sus trabajadores de mayor potencial esta influenciada en gran medida por la gestión del sistema de compensaciones” (p. 11).

Los planes de recompensas o beneficios, se fundamentan en la teoría de contenido y proceso de la motivación, tomando como referencia la motivación como el factor que impulsa a que las personas se comporten de determinada forma, y que, por tanto, la teoría plantea en centrar la atención en los factores que propician, sostienen y detienen la conducta. Estos factores, parten de la premisa del hedonismo la cual afirma que el ser humano es un ser que por naturaleza busca el placer y evita el dolor, y que por esto mismo siempre seguirá sus propios intereses y buscará satisfacer sus necesidades (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013).

Las necesidades humanas incluyen un amplio rango de intereses, por esto mismo autores como Chávez, Macluf y Beltrán (2016), utilizan la división de necesidades de Abraham Maslow, el cual determina la jerarquía de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, que para otros autores como Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2013), las simplifican como necesidades primarias y secundarias; en las cuales las primeras cubren aspectos innatos de supervivencia como lo son la comida, la vivienda, la familia, la salud. Mientras que las secundarias cubren aspectos sociales tales como, el ego, el prestigio, el reconocimiento y el estatus.

De cualquier forma, la teoría de necesidades y de contenido de motivación “señalan que las personas necesitan mejores relaciones laborales, equilibrio trabajo-vida, seguridad laboral y salario, así como otros beneficios para mantenerse satisfechos” (Müller, 2020, p.10). Asimismo, autores como (Chávez, Macluf y Beltrán, 2016), señalan “que los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización” (p. 4).

Asimismo, para autores como López Bolaño (2018), se resalta la importancia en que toda empresa se debe plantear y organizar acciones en pro de satisfacer las necesidades de los empleados, para contar no solo con personas al servicio de la organización, sino contar con personas que se empoderen y amen trabajar en lo que hacen ¿Por qué motivo?, porque investigaciones como las realizadas por (Román- Calderón, Krikorian, Ruiz & Gaviria, 2016),

afirman que el apoyo organizacional ejerce una influencia indirecta positiva sobre la participación en actividades de desarrollo de empleados sobre los comportamientos proactivos y el empoderamiento del trabajador con su labor.

Entender que se debe contar con un plan de beneficios es entender que dentro de este paquete debe haber un trato empático y de respeto, con un ambiente laboral cómodo y tranquilo, que los beneficios promuevan emociones, promuevan entusiasmo, competitividad amistosa, empoderamiento y satisfacción (Ver figura 1).



*Figura 1. Modelos de compensación y retribución salarial, según Rada, Triana, & Velásquez (2016).*

### Planteamiento Del Problema

La demanda de personal en las empresas de Call Center ha venido en incremento en los últimos años, no solamente en nuestro país, sino a nivel mundial. Cada vez es más frecuente encontrar empresas que tercericen sus procesos y sus campañas a este tipo de organizaciones, siendo una de las industrias que más genera empleo en la actualidad; un sector que, tras la pandemia, también se ha mantenido vigente, debido a que es una labor práctica que permite en muchas ocasiones el teletrabajo o home office.

Autores como Datamonitor (2004), calculan que en las industrias de Call center existe una fuerza de trabajo de 2.86 millones de personas solo en Estados Unidos, mientras que Colombia es

considerado el tercer país con más personas laborando en este sector con un cálculo aproximado de 15.986 personas contratadas como agentes call center (Portafolio, 2020), estas cifras nos hacen reflexionar sobre el gran auge de estas empresas y la gran acogida que tienen a nivel mundial.

Ahora bien, es importante resaltar que si bien esta industria genera bastantes vacantes de empleos, sobre todo en la población joven, también es una industria que tiene altos índices de rotación, es por este motivo que resulta de interés generar un estudio enfocado en la tasa de rotación de call center Contacto Solutions, ubicado en la ciudad de Bogotá, en una muestra de agentes en el área de cobranzas, donde se evidencian altos índices de rotación de personal, debido a diversos factores como por ejemplo: La gestión de bienestar de la compañía no es equitativa para todas las áreas o campañas del call, no se tienen claros algunos procedimientos de talento humano, como por ejemplo la implementación de una entrevista de retiro, para saber cuáles son los factores que influyen en la decisión de finalizar la relación laboral y además la falta de capacitación de los líderes de las campañas, que influye en el trato impartido hacia los funcionarios y/o colaboradores de esta campaña en específico.

Es por esto que nuestra investigación se torna a partir del fenómeno de la rotación de personal, específicamente en el call center Contacto Solutions en el área de cobranzas, tomando como índice inicial de rotación o abandono de puesto de 15 personas por cada dos meses, teniendo en cuenta que la campaña de cobro maneja 30 agentes para operación. Lo anterior, es una situación que se ve bastante preocupante en dicha empresa ya que en la campaña específica de cobranzas constantemente se está haciendo capacitación al personal nuevo, generando demoras en los procesos, en vez de buscar la manera de retener a los colaboradores ya contratados.

Considerando lo anterior, es importante aclarar que el hecho de que un empleado se vaya y se tenga que reemplazar su puesto de trabajo, es uno de los procesos más costosos que puede asumir una organización, debido a que al aumento de recursos que se invierten en procesos de reclutamiento, selección, capacitación, contratación, orientación y reubicación de nuevo personal, además de considerar la inestabilidad de productividad que se generan (Rodríguez, López, Forero, & Gómez, 2012), claramente autores como (Iparraguirre Escalante & León Lujan, 2019), afirman que si bien el fenómeno de rotación no se puede erradicar o controlar de tal manera que nunca se produzca, si se puede trabajar sobre el clima laboral, el compromiso organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores con el fin de disminuir la probabilidad de que los empleados piensen en cambiar su trabajo y decidan renunciar.

Es por los motivos expuestos anteriormente que pretendemos hacer este proyecto de investigación a fin de determinar cuáles son esos factores, que no permiten que los colaboradores de la empresa Contacto Solutions más específicamente en la campaña de cartera, no encuentren motivaciones adicionales más allá de una remuneración económica para mantenerse en el puesto de trabajo, lo que buscamos es determinar cuál es la perspectiva de los agentes frente a la organización, y cuáles son sus motivaciones más allá de pertenecer a este call center; pero sobre todo lo que pretendemos es hacer una recopilación de información a fin de poder generar un plan de beneficios hacia los empleados traducidos en salario emocional para poder garantizar la atracción y retención del personal.

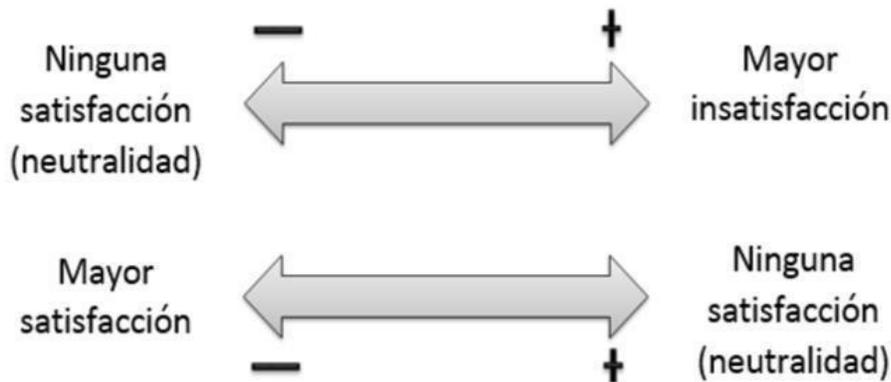
### **Pregunta de Investigación**

De todo lo anterior, radica nuestra pregunta de investigación la cual es ¿Qué influencia tienen las capacitaciones acerca de beneficios sobre la tasa de rotación del personal de cobranzas en un call center en Bogotá? Teniendo en cuenta que la propuesta del presente estudio se basara en poner a prueba una propuestabasada en variables motivacionales intrínsecas sobre una muestra del personal, buscamos encontrar si existen diferencias entre usar estrategias de bienestar para la retención de personal, o si por el contrario no hay diferencias significativas y se atribuye la relación con otro tipo de variables.

### **Justificación**

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el tema de rotación de personal se ha convertido en un aspecto vital para las organizaciones, por esto mismo a lo largo de los años se han realizado esfuerzos en estudios e investigaciones en el análisis de las causas que generan la alta probabilidad de que una persona conocedora, eficiente y experimentada abandona su puesto de trabajo y por tanto sea necesario buscar y preparar nuevo personal, sin poder evitar afectaciones en la operación de la empresa ya que como ya se expuso anteriormente resulta ser un proceso altamente costoso y tedioso para las organizaciones.

Debido a lo anterior, los esfuerzos de las compañías se basan en evitar al máximo los procesos de rotación de personal y es por esto que resulta de especial interés afirmaciones como las de (Hernández Olivares, Cruz Netro, Meza Morales & Cruz Netro, 2017), quienes manifiestan que la insatisfacción en el trabajo está estrechamente ligada a la rotación de personal, lo que se refleja en la salida de empleados de una organización, pero si por el contrario existe satisfacción en el trabajo, se dan condiciones favorables, influyendo de manera positiva en el desempeño laboral.



**Figura 2.** Diagrama basado en la teoría de los dos factores, recuperado del estudio de Hernández Olivares, Cruz Netro, Meza Morales y Cruz Netro (2017).

Ahora bien es importante rescatar que, según la teoría de los dos factores expuesta por Herzberg (1954), la satisfacción laboral de un empleado se compone por dos grandes aspectos los cuales se definen en *los aspectos higiénicos* que refiere a todas las condiciones laborales a la cual se expone un trabajador tales como: las políticas de la empresa, el salario, la supervisión recibida, el clima laboral, las relaciones interpersonales con compañeros, el ambiente físico y la comodidad en el puesto de trabajo, cabe mencionar que el anterior factor se encarga de evitar la insatisfacción laboral

Mientras que, por otro lado, están *los aspectos motivacionales* los cuales se presentan en la relación entre los deberes o tareas de los empleados y el control que tienen los mismo con su forma de ejecutar el trabajo dentro de este aspecto se resaltan condiciones intrínsecas tales como: la percepción de libertad y autonomía en las responsabilidades delegadas, la persona se empodera y tiene claridad de lo que la empresa espera o quiere que logre, logrando ajustar su desempeño a las metas propuestas y recibiendo una recompensa por dicho esfuerzo, de manera que este factor si se relaciona con el aumento del nivel de satisfacción de un trabajador ya que se le asocia con sus sentimientos de logro y reconocimiento (Gherman, Iturbe & Osorio, 2011).

Aunque podría afirmarse que la remuneración es la variable más importante para la satisfacción laboral, debido a que a través de la retribución que una empresa realiza a través de dinero a un empleado, este último puede cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo autores como Borra Marco y Gómez García (2012), afirman que influyen más factores como las condiciones de trabajo, el trato que recibe por parte de sus superiores, el respeto y el reconocimiento en el trabajo, variables

que compensan y aumentan los niveles de satisfacción de un trabajador ya que el salario no garantiza que un empleado no abandone su puesto, ya que este pago hace referencia a algo que de por sí ya merece así que la obtención de su nómina es solamente lo mínimo que espera el empleado de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto de investigación sale como fruto de un diagnóstico inicial realizado al call center Contacto Solutions en la ciudad de Bogotá, en el cual se han detectado altos niveles de rotación de personal, debido al no contar con mecanismos de retención de personal como salario emocional, compensación o planes integrales de prestaciones sociales, lo que hace que el capital humano que se vincula a la empresa no sienta afiliación ni sentido de pertenencia, lo que genera que al poco tiempo de entrar a la compañía se generen retiros de personal, sin tener alguna forma de retener o motivar a este personal.

No obstante, nuestra investigación no solo se basa en los niveles de rotación del call center, sino que también debemos tener en cuenta el plan de beneficios que queremos promover en la investigación, ya que este plan de beneficios hará que los colaboradores sientan un sentido de pertenencia hacia la organización.

Es así como por medio de esta investigación que se pretende plasmar un estudio que se base para otras investigaciones referentes a la rotación de personal, más exactamente de la rotación de personal de empresas de call center, determinando las causas que generan dicha rotación y facilitando estrategias para la disminución de los niveles de rotación como la implementación de un plan de beneficios; este estudio se pretende realizar mediante la validación con instrumentos y la puesta en marcha de procesos de compensación y salario integral que nos ayuden a disminuir dicha rotación.

## Metodología

**Enfoque de la investigación:** De esta manera el presente proyecto adopto un enfoque cuantitativo, ya que, a través de la recolección de datos, se derivaron objetivos, la pregunta de investigación, la cual a su vez permitió establecer la hipótesis de trabajo y se determinaron variables, las cuales fueron puesto a prueba bajo el diseño experimental puro, midiendo las variables de manera numérica para establecer percepciones de un plan de beneficios y contrastándolas con la teoría a través de la interpretación de resultados y conclusiones (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo a lo anterior, el diseño de este proyecto fue experimental puro con posprueba únicamente y grupo control, como se muestra a continuación:



*Figura 3. Diagrama del diseño experimental puro con posprueba únicamente y grupo control según Hernández, Fernández y Baptista (2010).*

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar los diferentes componentes que se pueden incluir en un modelo de compensación emocional y plan de beneficios que pueden ayudar a disminuir la rotación depersonal, generando sentido de pertenencia y motivación laboral garantizando a su vez la satisfacción de los colaboradores.

### **Objetivos específicos**

- Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa seleccionada, mediante la aplicación de instrumentos de medición tipo encuesta o entrevista.
- Generar conciencia de los modelos de flexibilidad laboral en el área de talento humano.

Proponer estrategias que permitan bienestar no solo económico, sino también social, personal y motivacional.

### **Participantes**

El muestreo del presente estudio fue por conveniencia, debido a la realización del proyecto se llevó a cabo gracias a la disposición de los participantes quienes accedieron, de forma voluntaria en la realización del estudio. Se utilizó una muestra de 40 asesores de cobranzas call center, con un rango de edad entre los 18 a 28 años.

Para la distribución de los participantes no se tuvo en cuenta un balance entre variables como el sexo femenino y masculino, ya que en la revisión de asesores se encontró de por sí un desbalance contando la operación con un 70% de asesoras mujeres y un 30% de asesores hombres. Por otro lado, cabe aclarar que, como condición ética para el desarrollo del proyecto, se utilizó el consentimiento informado, en cumplimiento por lo establecido en el artículo 36 de la Ley 1090 del 2006 la cual dice “No practicar intervenciones sin consentimiento autorizado del usuario” (p.9).

## Instrumentos

Para la puesta en marcha del proyecto, inicialmente se utilizaron 2 instrumentos de exploración, los cuales fueron dos encuestas presentadas a través de formularios de Google, con el fin de facilitar el acceso a la muestra y minimizar el tiempo de las aplicaciones, ya que fueron diligenciadas en su mayoría, en tiempos de descanso de los asesores dentro de la jornada laboral.

Ahora bien, la primera encuesta se basó en el instrumento creado por Polo Castillo (2019), en su investigación sobre el *Diseño de un plan de prestaciones para los empleados de Discovery communications Colombia*. Esta encuesta fue diseñada para revisar el nivel de conocimiento sobre beneficios o tipos de compensación que creen saberlos colaboradores que les puede ofrecer la empresa (Ver figura 4 o visitar link <https://forms.gle/CMaMfzEVXerin8E4A>). Dicho formato, se compone de 4 ítems que están relacionados en base de las mismas respuestas, es decir al contestar la primera pregunta, el participante puede decidir contestar la pregunta dos si aplica o seguir a la pregunta cuatro según sea el caso.

En segundo lugar, se presentó una encuesta basada en el instrumento de López Bolaño (2018), en su *Estudio de un Esquema de Compensación Variable que Impacte en el Bienestar y Productividad de la Organización*. Con esta encuesta, se buscó indagar el nivel actual de satisfacción de los colaboradores, a través de la calificación de 14 ítems basado en la valoración del nivel de satisfacción de cada participante “I= Insatisfecho, N= Neutral, S= Satisfecho”. (Ver figura 5 o visitar el link <https://forms.gle/r53ZedoQhqE8r2Xo9>).

**Figura 4.** Encuesta de sondeo de conocimientos de beneficios, presentado a través de formulario de Google.

**Sondeo de conocimiento sobre beneficios que brinda la empresa Contacto Solutions.**

La presente encuesta, se realiza para fines académicos, y cuyo objetivo es revisar que conocimientos tiene USTED sobre los tipos de compensación y/o beneficios que la empresa Contacto Solutions le puede ofrecer a usted como colaborador/asesor. Tenga presente que ninguna respuesta es incorrecta, así que por favor conteste con total honestidad.

Desde ya les agradecemos su participación!!!

¿Conoce usted los beneficios que ofrece la empresa Contacto Solutions a sus empleados vinculados? \*

Sí

No

Si su respuesta fue afirmativa, escriba cuales son los beneficios que conoce.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué tan conforme se siente con los beneficios que conoce que ofrece la empresa Contacto Solutions a sus asesores call center? (Califique usando una escala de 1 a 5, siendo 1-Totalmente insatisfecho y 5-Totalmente satisfecho) \*

1    2    3    4    5

Totalmente insatisfecho                        Totalmente Satisfecho

Asigne una escala de 1 a 4 al siguiente listado de posibles beneficios. Siendo 1 el beneficio que es de menor su interés y 4 el que sería de mayor su interés. \*

	Poco interés	Algo de interés	Interés	Mayor interés
HORARIO FLEXIBLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INCENTIVOS POR DESEMPEÑO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAPACITACIONES PARA ADQUIRIR HABILIDADES TECNICAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DÍA PERSONAL O FAMILIAR (SEMESTRAL)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Enviar** Borrar formulario.

**Figura 5.** Encuesta de satisfacción inicial, presentado a través de formulario de Google.



## Sondeo de satisfacción Laboral.

El presente sondeo, se realiza para fines únicamente académicos, y cuyo objetivo es revisar su nivel de satisfacción laboral referente a algunos aspectos laborales relacionados a la empresa Contacto Solutions. Recuerde que su participación es totalmente voluntaria y que ninguna de sus respuestas será incorrecta, solamente conteste según su experiencia y percepción

De antemano muchas gracias por su colaboración.

Valore su nivel de satisfacción (I= Insatisfecho, N= Neutral, S= Satisfecho), con los siguientes aspectos laborales.

	I= Insatisfecho	N= Neutral	S= Satisfecho
Salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad en el pago del salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación sueldo-Trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios sociales (vacaciones, préstamos, primas, subsidio familiar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos (reconocimientos, felicitaciones, comisiones, tiempo libre, entre otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de crecimiento profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de ascenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación Labores-capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato justo y respetuoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retrcalimentación de desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Según lo expuesto anteriormente, es importante resaltar que la muestra conformada por 40 participantes, será dividida en dos grupos conformado cada uno por 20 personas, con el fin de tener un grupo control y un grupo experimental tal como se había planteado anteriormente (Ver figura 3). Ahora bien, la elección y conformación de los grupos será realizada de manera aleatoria para minimizar sesgos.

De acuerdo con lo anterior, se presentará en primer lugar el consentimiento informado a cada uno de los asesores, con el fin de garantizar la participación voluntaria y explicar las condiciones participar (Ver anexo 3). Luego de esto, a los dos grupos se les solicitara que diligencien las dos encuestas (sondeo de conocimiento de beneficios y nivel de satisfacción laboral) presentadas a través de la plataforma de Formularios de Google, teniendo en cuenta que como investigadoras decidimos hacerla las encuestas por este medio, debido a que encontramos ventajas como: el de abarcar con mayor facilidad la muestra y debido a que el registro de los datos es de manera automática, por ende, se minimizan errores de información al transcribir.

Las encuestas tienen como finalidad principal, explorar el estado inicial de conocimiento y satisfacción laboral que presentan los asesores, teniendo en cuenta que, como lo hemos mencionado a lo largo del presente trabajo de investigación, en la empresa Contacto Solutions no están definidos claramente los beneficios que ofrece la compañía, los cuales podrían ser determinantes a la hora de tomar la decisión de finalizar la relación laboral con la compañía por parte de los empleados.

Es importante aclarar entonces, que los asesores del grupo experimental luego de haber diligenciado las dos encuestas serán expuestos a un grupo focal en el cual se expondrá el tema de percepciones sobre los beneficios que les puede otorgar la empresa y que ellos talvez no conozcan, con el fin de lograr una interacción con los participantes y a su vez brindar información y conocimiento de lo explorado con el departamento de recursos humanos.

Por último, se pretenderá presentar las mismas preguntas de la encuesta de satisfacción laboral final al grupo experimental, con el fin de revisar si su percepción cambia con la información debatida en el grupo focal.

### Organización, Análisis y Presentación de Resultados

Luego de haber finalizado el proceso con los 40 participantes, se escaneo los datos del consentimiento informado (Véase anexo 4), y se extrajo las puntuaciones obtenidas de las dos encuestas aplicadas (Ver Tabla 1 y 2), con el fin de analizar los datos. Adicionalmente, se reunió los apuntes obtenidos en el grupo focal realizado solo a las 20 personas del grupo experimental, extrayendo también los puntajes de la encuesta de satisfacción laboral presentadas al final de la intervención con el grupo focal.

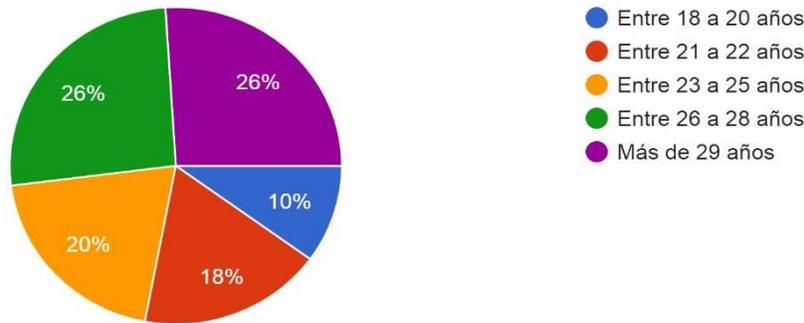
A continuación, se presentan los puntajes de apreciación que se reflejaron en la encuesta de sondeo de conocimientos sobre beneficios, presentado a través del formulario de Google (Ver Tabla 1), en esta se encontró una mayor preferencia o interés de los asesores a variables como el horario flexible y los incentivos por desempeño tanto en el grupo control con un 50% de la puntuación total y experimental con un 55% de la puntuación total.

*Tabla 1. Datos tabulados sobre las puntuaciones obtenidas de la encuesta de conocimiento de beneficios del grupo control y experimental.*

OPCIONES DE RESPUESTA	GRUPO CONTROL				GRUPO EXPERIMENTAL			
	PI	AI	I	MI	PI	AI	I	MI
HORARIO FLEXIBLE	0	3	7	<u>10</u>	0	1	8	<u>11</u>
INCENTIVOS POR DESEMPEÑO	1	3	8	8	1	2	8	9
CAPACITACIONES PARA ADQUIRIR HABILIDADES TECNICAS	1	9	6	4	6	5	8	1
DIA PERSONAL O FAMILIAR (SEMESTRAL)	4	2	7	7	3	4	9	4

*\*\*Abreviaciones utilizadas: PI-Poco interés, AI-Algo de interés, I- interés, MI- Mayor interés.*

Adicionalmente, y gracias a esta encuesta se pudo determinar que, de los 40 participantes, el 54% fueron participantes hombres es decir 21 y el 46% fueron mujeres, es decir 19. Además de esto, en la Figura 6, se exponen el porcentaje de las edades de los participantes.



**Figura 6.** Porcentaje de edades de los participantes.

Ahora bien, como dato importante, se evidencio que el 74% de los asesores afirmaron que NO conocían los beneficios que ofrece la empresa Contacto Solutions a sus empleados vinculados, situación que se había previsto en la descripción de la problemática del presente proyecto. Por otro lado, el 26% de los asesores que afirmaron conocer algunos beneficios señalaron los siguientes: bonos por cumplimiento de metas, prima, cesantías, horas extras, incentivos, comisiones y capacitaciones.

Referente a la aplicación de la segunda encuesta, sobre satisfacción laboral inicial, presentada a través del formulario de Google, se presenta en la (Tabla 2), las puntuaciones obtenidas permitieron determinar que el 38% de los asesores están satisfechos con la puntualidad en el pago del salario y un 43% de los participantes afirmaron estar satisfechos con la seguridad en el trabajo, lo cual es un dato interesante ya que permite adelantar argumentos sobre las razones de permanencia de los colaboradores.

Por otra parte, los resultados permitieron demostrar una marcada tendencia de insatisfacción por la flexibilidad de horarios con un 55%, oportunidad de crecimiento profesional y oportunidades de ascenso con un 65%, retroalimentación por desempeño con un 62%, participación en toma de decisiones con un 67% y comunicación organizacional con un 65%.

**Tabla 2.** Datos tabulados sobre las puntuaciones obtenidas de la encuesta de satisfacción laboral del grupo control y experimental.

OPCIONES DE RESPUESTA	GRUPO CONTROL			GRUPO EXPERIMENTAL		
	S	N	I	S	N	I
Salario	7	12	1	6	6	8
Puntualidad en el pago del salario	10	9	1	5	12	3
Relación sueldo-Trabajo	2	11	7	3	5	12
Flexibilidad de horarios	2	6	12	1	9	10
Seguridad en el trabajo	9	9	2	8	3	9
Beneficios sociales	2	14	4	1	5	14
Incentivos	4	10	6	0	10	10
Oportunidad de crecimiento profesional	2	7	13	1	6	13
Oportunidades de ascenso	1	5	14	1	7	12
Relación Labores- capacidades	2	13	5	1	5	14
Trato justo y respetuoso	2	13	5	0	11	9
Retroalimentación de desempeño	2	7	11	1	5	14
Participación en toma de decisiones	2	6	12	0	5	15
Comunicación organizacional	3	3	12	1	4	14

*\*\*Abreviaciones utilizadas: S-Satisfecho, N-Neutro, I-Insatisfecho.*

Posteriormente a la aplicación de encuestas, se reunió a las 20 personas del grupo experimental y se les explico la dinámica del grupo focal, dentro del proceso se realizaron preguntas abiertas (Ver anexo 5) sobre la percepción que tenían de los beneficios de la empresa, y cuales eran los mas influyentes para ellos, gracias a las respuestas de los asesores se pudo recolectar información cualitativa, la cual fue reunida y categorizada por la frecuencia de respuestas similares.

Es importante mencionar, que por conteo de las respuestas recibidas se determino que los asesores si conocían de muchos más beneficios que habían mencionado en la encuesta anterior, tales como beneficios sobre ingresos seguros frente a eventos (cesantías, prima, incapacidades y alternativa de teletrabajo por enfermedad).

Adicionalmente se reflejó conocimiento por beneficios en inversión de tiempo y acciones fuera del trabajo, (vacaciones, celebraciones de fechas especiales, capacitaciones, pausas activas, refrigerios, programas de formación con entidades como el Sena, configuración de horario por jornadas de estudio técnico, tecnológico o profesional, fiestas, viajes, programas de recreación y bienestar), lo anterior aunque fueron aspectos que si conocían los asesores, se

encontró interesante que ellos no tuvieran en cuenta estas variables como beneficios, es decir no había una identificación de que podían acceder a esas actividades gracias a que eran parte del grupo de trabajo de la empresa Contacto Solutions.

Como datos adicionales, debatidos como aspectos de causa – consecuencia de querer retirarse de la empresa, se encontró que los asesores mencionaban temas de inequidad interna, sentido de injusticias, mal trato por parte de sus supervisores, clima laboral tensionante, deshumanización de ellos como personas dentro del centro de operaciones, se quejaban de no poder hablar o preguntar algo a su compañero dentro de la jornada, así fuera del mismo trabajo. También, mencionaron con alta frecuencia que los gritos y malas palabras de sus coordinadores eran variables difíciles de soportar, hablaron de como habían comentado la situación al grupo de recursos humanos, quienes nunca ofrecieron una solución efectiva.

Posterior a la intervención de entrevista grupal, se aplicó la encuesta de satisfacción laboral al grupo experimental, los resultados obtenidos se reflejan en la Tabla 3. En esta se pudo revisar que hubo un cambio positivo en las respuestas obtenidas por los participantes, de los cuales se resaltan los ítems: beneficios sociales con un 85%, flexibilidad de horarios con un 75% e incentivos con un 90%.

**Tabla 3.** Comparación de las puntuaciones obtenidas del grupo experimental entre la encuesta inicial y final.

OPCIONES DE RESPUESTA	ENCUESTA INICIAL			ENCUESTA FINAL		
	S	N	I	S	N	I
Salario	6	6	8	7	6	6
Puntualidad en el pago del salario	5	12	3	9	9	2
Relación sueldo-Trabajo	3	5	12	3	8	9
Flexibilidad de horarios	1	9	10	15	4	1
Seguridad en el trabajo	8	3	9	18	1	1
Beneficios sociales	1	5	14	17	2	1
Incentivos	0	10	10	18	1	1
Oportunidad de crecimiento profesional	1	6	13	5	12	3
Oportunidades de ascenso	1	7	12	9	1	10
Relación Labores- capacidades	1	5	14	2	5	13
Trato justo y respetuoso	0	11	9	4	11	5
Retroalimentación de desempeño	1	5	14	5	5	10
Participación en toma de decisiones	0	5	15	2	5	13
Comunicación organizacional	1	4	14	4	4	12

**\*\*Abreviaciones utilizadas:** S-Satisfecho, N-Neutro, I-Insatisfecho.

## Discusión

Según los resultados obtenidos y teniendo en cuenta que la pregunta planteada en la presente investigación consistió en revisar la influencia que tienen las capacitaciones acerca de beneficios sobre la tasa de rotación del personal de cobranzas en un call center en Bogotá, se puede afirmar que si existe relación entre las variables mencionadas y por tanto se rechaza la hipótesis nula.

Debido a que los resultados obtenidos, si bien se preveían ante el panorama de la campaña de cobranzas analizada, fue interesante revisar la gran influencia que tuvo el grupo focal sobre la percepción de satisfacción laboral.

Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por Cifuentes (2017), autor que menciono que la compensación económica, es una variable extrínseca, una variable de muchas que por sí sola no es suficiente ni para motivar, ni para retener al personal, se expone que es importante crear entonces todo un sistema salarial integral que contemple compensaciones intrínsecas como el salario emocional, flexibilidad entre lo personal, profesional y familiar, vacaciones, reconocimientos y también variables extrínsecas tales como el sueldo, propinas, comisiones, bonos, extras, etc.

Asimismo, en el presente proyecto se confirmo lo señalado por autores como López Arias (2015), sobre la influencia de la retribución económica sobre la percepción en los trabajadores, ya que, por medio de esta variable, el colaborador siente que sus habilidades, conocimientos, competencias y su esfuerzo en el trabajo es eficazmente reconocido y validado, bajo la premisa que entre más reciba el empleado más se siente valorado y motivado. Lo anterior se pudo evidenciar en las respuestas cualitativas que brindaron los participantes ya que mencionaban que las comisiones o bonos por cumplimiento de metas y productividad incrementaban su nivel de satisfacción laboral, incluso se evidencio en algunos participantes que estos incentivos eran la causa de permanecer y no renunciar al puesto de trabajo.

Del mismo modo, se encontró que los altos índices de rotación del personal de Call center en la empresa Contacto Solutions se debe en gran medida a que los colaboradores no encuentran incentivos adicionales a su salario que los haga motivarse a seguir en la compañía, lo cual incide en la rotación y productividad de la empresa, según la premisa de Miller Ruiz (2017), “mientras más nivel de rotación exista, menor será el índice de producción” (p.69)

Por otro lado, los resultados de la investigación que llevó a cabo Villegas (2012), concuerdan con nuestros resultados. Esto lo hace al mostrar que, los motivos de deserción mas prevalecientes

se relacionan con el hecho de mejorar o aceptar condiciones de trabajo mas aceptables, con un clima organizacional saludable, en comparación con el trabajo que dejan, esto claramente se vio reflejado en los aspectos que resaltaron los asesores ya que mencionaban que la empresa les hacia saber que solo importaba que ellos cumplieran con sus tareas asignadas según su puesto de trabajo, por tanto, se les prohibía ser sociables entre trabajadores y se imprescindible el hecho de que ellos se sintieran por lo menos cómodos haciendo su trabajo. Aspecto directamente relacionado a deficiencias en un salario emocional dentro de la organización.

### **Conclusiones**

1. La satisfacción laboral está directamente relacionada con la rotación del personal de la campaña de cobranza de la empresa Contacto Solutions, ya que la insatisfacción influye en el nivel motivacional la cual a su vez repercute en la disminución de productividad laboral. Es decir que, personas poco motivadas o insatisfechas resultan ser poco constantes y efectivas en las tareas que se le asignan.
  
2. Por otra parte, se observó que factores como mejor oferta laboral, salario emocional, vacaciones, familia, estudios universitarios, falta de compañerismo y empatía de la empresa; afectan el correcto funcionamiento de la campaña evaluada, ya que son las causas más frecuentes por las cuales los colaboradores deciden desistir de su puesto de trabajo ocasionando una demanda de nuevos trabajadores que ingresan en un proceso de aprendizaje que genera un rendimiento bajo en comparación con meses en los cuales no se presenta rotación de personal (estos datos se pudieron recolectar con las respuestas obtenidas de los participantes en el grupo focal).
  
3. Ahora bien, para dar cumplimiento al objetivo general se identificó que flexibilidad en cuanto horarios, dirección o crecimiento dentro de la misma empresa, pautas de convivencia, fomento de relaciones interpersonales o empáticas en el grupo de trabajo, creación de canales de comunicación entre empleados y supervisores, propuestas de metas grupales e individuales que inciten al logro y competitividad, son algunos componentes que se pueden incluir en la formación de un modelo de compensación emocional y plan de beneficios de los trabajadores de la campaña de cobranzas de la

empresa Contacto Solutions, puesto que permitiría infundir un buen sentido de pertenencia, motivación y satisfacción laboral, con el fin de poder reducir los niveles de rotación.

4. Una de las conclusiones a las que también se llegó es que muchos de los funcionarios que están ejerciendo el rol de líderes o supervisores, no tienen la experiencia y el conocimiento para liderar equipos de trabajo, lo que influye en el trato dado hacia el personal que tienen a cargo, aspecto que ha tenido que ver directamente con la insatisfacción y rotación de personal.

### **Recomendaciones**

Como profesionales en talento humano una de las recomendaciones más importantes tiene que ver con la sensibilización hacia las organizaciones sobre la importancia del trato humanizado al capital de trabajadores como el eje fundamental de cualquier organización. Propiciando ambientes agradables y cómodos para que sus trabajadores logren desenvolverse, con el fin de retener talentos.

Por otro lado, se recomienda realizar constantes mediciones del nivel de satisfacción laboral y el desempeño de productividad con el fin de disminuir el índice de rotación, logrando así mayor compromiso e identificación por parte de la empresa hacia el trabajador. Esto puede contribuir al proceso de toma de decisiones.

Ahora bien, es recomendable realizar un seguimiento de los problemas aún existentes en la empresa, con el fin de realizar cambios que permitan mejorar la dinámica laboral, se reconoce que las capacitaciones del personal y líderes es fundamental para implementar nuevas reglas de juego, para brindar una voz y voto a los asesores, que permita que ellos se logren empoderar en su proceso, y que mejoren sus habilidades cada día, ya que se ha reconocido la importancia de que los trabajadores sientan un crecimiento profesional pero también personal en su trabajo.

Se recomienda por último implementar un proceso de entrevista de salida a los trabajadores que renuncian para poder revisar las razones de su retiro de la organización y realizar acciones para disminuir la rotación por dichas causas.

## Referencias

- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61.
- Arteaga, F. J. (2016). *Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American call center, ubicada en la ciudad de Quito para el periodo 2016* (Bachelor's thesis, Quito: UCE.).
- Borra Marcos, C., & Gómez García, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo?. *Revista de Economía Aplicada*, 20 (60), 25-51.
- Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, (1), 9-14.
- Cifuentes Rocha, S. N. (2017). La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad. *Datamonitor* (2004). Redalyc. Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI  
El Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/industria-de-bpo-generaria-en-el-pais-16-000-empleos-nuevos-542433>
- Gherman, T. I., Iturbe, J., & Osorio, D. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. Mención: Administración Estratégica de Empresas).
- Hayton, Allen y Scarpello (2004). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista indexada Redalyc*
- Hernández Olivares, S. E., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. Recuperado de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizaciona/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizaciona/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf) ISSN, 1729-4827.
- Labrín Silva, C. A. (2016). ¿Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa?. Ley N° 1090 del 6 de septiembre del 2006. *Diario Oficial*, edición n°.4638
- López Arias, G. B. (2015). *Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Ministerio de Transporte y Obras públicas de Tungurahua* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Docencia en Informática).

- López Bolaño, J. A. (2018). Estudio de un Esquema de Compensación Variable que Impacte en el Bienestar y Productividad de la Organización. México. McGraw-HILL
- Miller Ruiz, B. E. G. (2017). Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Müller, J. (2020). Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador.
- Piantini, A. R. C., Herrera, N. L. R., & Elizondo, M. T. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto: revista de la Facultad de Arquitectura Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91.
- Polo Castillo, R. M. (2019). Diseño de un plan de prestaciones para los empleados de Discovery communications Colombia.
- Portafolio, (06 de julio del 2020) “Industria de BPO generaría en el país 16.000 empleos nuevos”.
- Rada Vanegas, Y. M., Triana Mora, L. J., & Velásquez Botache, E. (2016). Modelos de compensación salarial en un entorno laboral.
- Rodríguez, S. Y., López, E. S., Forero, Y. M., & Gómez, S. A. (2012). Rotación de personal en el call center Calldinero. *Desarrollo & Gestión*, (9).
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Ruiz, C. F., & Gaviria, A. B. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161.
- Villegas, F. (2012), “Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera”. Guatemala.

## Anexos

### *Anexo 1. Instrumento de Polo Castillo (2019). Encuesta de conocimiento de beneficios*

1. ¿Conoce usted los beneficios que ofrece el Outsourcing Manpower Group a los empleados vinculados con esta compañía?

SÍ  NO

NOTA: Si respondió NO puede pasar directamente a la pregunta 4

2. Si respondió SÍ a la pregunta anterior, indique cuales son los beneficios que conoce.

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. ¿Qué tan conforme se siente con los beneficios ofrecidos por el Outsourcing Manpower Group a los empleados temporales? Califique usando una escala de 1 a 5, siendo 1 Totalmente Insatisfecho y 5 Totalmente Satisfecho.

①   ②   ③   ④   ⑤

4. Asigne una escala de 1 a 4 al siguiente listado de posibles beneficios. Siendo 1 el beneficio que es de su menor interés y 4 el que sería de su mayor interés.

<input type="text"/>	Horario Flexible
<input type="text"/>	Incentivos por desempeño
<input type="text"/>	Capacitaciones para adquirir habilidades técnicas y extra-laborales
<input type="text"/>	Día personal o familiar (semestral)

*Anexo 2. Instrumento de López Bolaño (2018). Encuesta de satisfacción inicial de los asesores*

Valore su nivel de satisfacción (I= Insatisfecho, N= Neutral, S= Satisfecho), con los siguientes aspectos laborales.

<b>Satisfactores</b>	<b>I</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
Salario	2	3	5
Puntualidad en el pago del salario			10
Relación Sueldo-Trabajo		3	7
Flexibilidad de horarios	3	5	2
Seguridad en el trabajo	3	6	1
Beneficios Sociales (vacaciones, prestamos, primas, subsidio familiar, seg. de vida)	1	4	5
Incentivos (reconocimientos, felicitaciones, comisiones, tiempo libre, otro)	3	2	5
Oportunidad de crecimiento profesional	1	2	7
Oportunidades de ascenso	1	2	7
Relación Labores-Capacidades	2	3	5
Trato justo y respetuoso			10
Retroalimentación de desempeño			10
Participación en toma de decisiones		7	3
Comunicación organizacional			1
		0	

*Anexo3. Modelo del consentimiento presentado a todos los participantes del proyecto.*

Análisis de un plan de beneficios y la rotación del personal de cobranzas  
en la empresa de Call center Contacto Solutions



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este documento le dará información sobre la prueba a realizar y la utilización de los datos que proporcione. Léalo cuidadosamente antes de aceptar.

### 1. INFORMACIÓN DE LA PRUEBA

El objetivo de esta investigación es conocer su percepción sobre el conocimiento que usted tenga sobre los beneficios que brinda la empresa Contacto Solutions. Además de revisar su nivel de satisfacción laboral. Recuerde que su participación es voluntaria y que ninguna de sus respuestas es incorrecta.

### 2. USO Y CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS.

Los datos que se obtengan de su participación serán utilizados únicamente para los fines de la presente investigación y con fines académicos. En ningún momento, sus datos serán manipulados por otras personas que no sean los investigadores y tampoco serán publicados.

### 3. REVOCACIÓN DEL CONSENTIMIENTO.

Si en el caso de decidir participar y consentir la colaboración inicialmente, en algún momento de la intervención usted desea dejar de participar en la prueba, le rogamos que nos lo comunique y a partir de ese momento podrá retirarse de la prueba.

### 4. DECLARACIÓN DEL CONSENTIMIENTO

Como participante voluntario, usted afirma que ha leído el presente documento y ha comprendido las condiciones de la investigación. También comprender que, en cualquier momento y sin necesidad de dar ninguna explicación, puede revocar el consentimiento y dejar de participar en la prueba; De igual manera, que ha sido informado/a de que sus datos personales serán protegidos y serán utilizados únicamente con fines de formación y desarrollo profesional para el grupo de estudiantes de la Universidad Uniagustiniana.

- Si requiere mayor información, o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactarse con las personas encargadas del estudio al correo: [adriana.tautivap@uniagustiniana.edu.co](mailto:adriana.tautivap@uniagustiniana.edu.co) y/o [karen.guzmand@uniagustiniana.edu.co](mailto:karen.guzmand@uniagustiniana.edu.co)

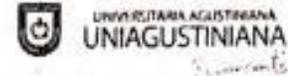
#	FECHA	NOMBRE Y APELLIDO	EDAD	CÉDULA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					

24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

## Anexo 4. Scanner de los datos del consentimiento informado.

#	FECHA	NOMBRE Y APELLIDO	EDAD	CÉDULA	FIRMA
1	25/02/2022	Blanca Cely Castro	42	39671427	Blanca Castro
2	22/02/2022	Gipsy Johana Rojas	37	53077767	Gipsy Rojas
3	22/02/2022	Angie Paola Becerra	18	1073688181	Angie Paola Becerra
4	25/02/2022	Diana Medina Parraza	24	112218643	Diana Medina Parraza
5	25/02/2022	Leydy Pinzon Espitia	25	1024599176	Leydy Pinzon E.
6	27/02/2022	Paula Andrea Ramirez	20	1026307413	Paula Ramirez
7	25/02/2022	Diana Desiree Castillo	21	52746209	Diana Castillo
8	25/02/2022	Graciela Rico Alvarado	20	1030626239	Graciela R.
9	27/02/2022	Dania Castillo Bueno	22	1233490453	Diana Castillo
10	27/02/2022	Luisa Fernanda Rondon	22	1030630003	Luisa Rondon
11	26/02/2022	Diana Arias Mora	24	1073254700	DIANA ARIAS MORA
12	26/02/2022	Braayan Molano Cubilla	25	1023078971	Braayan Molano C.
13	26/02/2022	Danius Castellanos Espinal	18	1030649439	Danius Castellanos
14	26/02/2022	Santiago Perez Prieto	20	1000515025	Santiago Perez Prieto
15	26/02/2022	Jhon Carranza Perillo	22	80138696	Jhon Carranza Perillo
16	26/02/2022	Jhon Santiago	25	1012321496	Jhon Santiago
17	26/02/2022	John Fredy Ortiz	25	80190414	John Fredy Ortiz
18	26/02/2022	Camila Guerrero	21	1003655028	Camila Guerrero
19	26/02/2022	Maria Fernanda Rodriguez	20	1030674286	Maria Fernanda Rodriguez
20	26/02/2022	Lorena Bardo	18	1020864244	Lorena Bardo
21	26/02/2022	Natalia Cruz Ortiz	20	1015284670	NATALIA CRUZ
22	26/02/2022	Juan Manuel Perez	24	1030105460	Juan Manuel Perez
23	26/02/2022	Alejandro Rodriguez	23	1234628471	Alejandro Rodriguez
24	01/03/2022	Yoser Enrique Merado	22	1033096936	Yoser Merado
25	01/03/2022	Paola Quiroga Silva	21	1033422134	Paola Quiroga Silva
26	02/03/2022	Andrea Ocampo	21	102622488	Andrea Ocampo

Análisis de un plan de beneficios y la rotación del personal de cobranzas  
en la empresa de Call center Contacto Solutions



27	02/03/2022	Bridney Tellez Henin	18	1015822132	Bridney Tellez
28	02/03/2022	Julian Briceño Torres	20	1020101422	Julian Briceño
29	03/03/2022	Javier Alejandro Pulido	24	1010480521	Javier Alejandro
30	03/03/2022	Esperanza Castro Mora	25	1020452877	Esperanza Castro
31	03/03/2022	Tony Cortes Montes	23	1015252451	Tony Cortes
32	03/03/2022	Carolina Barnera	23	1012321855	CAROLINA BARNERA
33	03/02/2022	Diego Pedraza Cortes	22	1030220115	Diego Pedraza Cortes
34	03/03/2022	Carmen Pulido Rodriguez	21	1030211710	Carmen Pulido Rodriguez
35	03/03/2022	Paulina Salazar Rodriguez	20	1070411217	Paulina Salazar
36	04/03/2022	Cludia Peralta	19	1030410210	Cludia Peralta
37	04/03/2022	Lorena Barbosa	18	1015251255	Lorena Barbara
38	04/03/2022	Diego Guatauita	20	1030451262	Guatauita Diego
39	04/03/2022	Nicolás Díaz Pérez	22	1030221572	Nicolas Diaz Perez
40	04/03/2022	Eddy de Jesús Amortegui	21	1020121167	Eddy Amortegui

**Anexo 5. Preguntas utilizadas en el grupo focal.**

- ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en esta empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?
- ¿Tu gerente te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?
- ¿Tienes todas las herramientas necesarias para hacer tu mejor trabajo?
- Si te encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a dónde acudir para encontrar una solución?
- ¿Tu equipo/departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?
- ¿Qué opinas sobre el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?
- ¿Te sientes valorado como empleado de esta organización?
- ¿Qué probabilidades hay de que le recomiendes esta empresa a un amigo?