

**EL PAPEL DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA  
DEL CALL CENTER**



**Nathalia María Guasca Cuervo**

**Código del Estudiante: D0106217**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**Administradora de Empresas**

**Director: Liliana Marcela Rodríguez**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Facultad de Estudios a Distancia**

**Administración de Empresa**

**Bogotá D, C Colombia**

**Junio 17 del 2022**

## **Tabla de Contenido**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla de Figuras.....                                                          | 3  |
| Resumen.....                                                                   | 4  |
| Abstract.....                                                                  | 5  |
| El impacto de la industria del call center.....                                | 6  |
| El papel de la Gestión del Talento Humano en la industria del Call Center..... | 7  |
| 1. Trayectoria del Call Center y del Área de Recursos Humanos.....             | 7  |
| 2. Gestión de Talento Humano en la industria del Call Center.....              | 9  |
| 3. Rotacion de personal en la industria del call center.....                   | 14 |
| Conclusiones.....                                                              | 22 |
| Referencias.....                                                               | 23 |

## Tabla de Figuras

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 <i>Organigrama Estructural Call Center</i>                      | 8  |
| Figura 2 <i>Diagrama Sobre Causas de Rotación de Personal</i>            | 16 |
| Figura 3 <i>Índice de Rotación ATENTO Desde 2017 Hasta 2019</i>          | 18 |
| Figura 4 <i>Índice de Rotación EMTELCO S.A.S Año 2019</i>                | 20 |
| Figura 5 <i>Índice de Rotación sobre el Call CenterMovistar Año 2019</i> | 21 |

## Resumen

En la industria del *Call Center* en Colombia son bastantes los estigmas en torno a la rotación de personal. Se dice que es una industria inestable, que es un trabajo transitorio, y no da seguridad para empezar una carrera profesional. Sin embargo, no se ha examinado más allá de los índices de rotación, el papel de la gestión del talento humano como el primer contacto del empleado con la empresa. Al revisar las distintas investigaciones acerca de la experiencia de los trabajadores, podemos evidenciar que la insatisfacción de los empleados se da por razones como la falta de expectativas sobre las funciones de su rol la falta de seguridad en cuanto al crecimiento dentro de la empresa, el salario y el incumplimiento de las expectativas planteadas en reclutamiento. Se concluye que existen fallas en la selección de personal que ocasionan rotación de personal. Adicionalmente se exponen ejemplos de expectativas en las que se deben enfocar las organizaciones, se sugiere una cooperación cercana entre el departamento de Recursos Humanos y el área de operaciones, se invita a implementar técnicas de selección basadas en simulación o juego de roles y se presentan propuestas para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores en esta industria.

**Palabras clave:** *call center*, reclutamiento, selección de personal, rotación de personal

## Abstract

In the call center industry in Colombia there are many stigmas around staff turnover. It is said that is an unstable industry. That is a transitory job and doesn't provide Security to begin a profesional career. However , It has not been evaluted more than the rotation índices the rol of the human talent management department as the first contact of the employee with the Company. By reviewing the different investigations about the experience of workers, it can be evidenced that the dissatisfaction of employees occurs for reasons such as the lack of expectations about the functions of their role, the lack of security in terms of growth within the company, salary and non-compliance with the expectations raised in recruitment It is concluded that there are failures in the selection of personnel that cause staff turnover. Additionally, examples of expectations on which organizations should focus are presented, close cooperation between the Human Resources department and the operations area is suggested, selection techniques based on simulation or role play are invited to be implemented and proposals are presented to improve the work environment of workers in this industry.

**Keywords:** *call center*, recruitment, personnel selection, staff turnover

## **El impacto de la industria del call center**

La industria de *Call Center* está adquiriendo cada vez más popularidad en el país. Recientemente se hace más notoria la publicidad de este tipo de empresas para contratar personal por diferentes medios de comunicación, como radio, televisión, vallas publicitarias y redes sociales, enfocados en atraer jóvenes que estén buscando oportunidades laborales. Sin embargo, existe la percepción generalizada de que los *Call Centers* generan insatisfacción y estrés laboral, por lo que no son considerados idóneos para que las personas desarrollen su carrera laboral. A pesar de lo anterior, es importante resaltar la situación de desempleo, especialmente en los jóvenes, sumado a la incertidumbre generada por la pandemia actual, que los motiva a pensar en aplicar a ese tipo de cargos, al menos temporalmente. Este comportamiento de alto flujo de entrada y salida de trabajadores puede propiciar a una alta rotación de personal en las empresas de este sector.

Los procesos interactivos que se realizan al momento de la selección de nuevo personal en los Call Center incluyen el análisis de las capacidades, destrezas y competencias que se buscan para calificar a un puesto en específico. Para este proceso establecido en el reclutamiento de personal, se proyecta un esquema adecuado de entrevista y selección para determinar el rendimiento laboral de cada aspirante, lo cual busca el desarrollo adecuado de una organización y lograr resultados satisfactorios en el proceso. Esta función se relaciona al trabajo directo del sector de Gestión de Talento Humano, el cual ha cumplido un papel fundamental durante el auge que ha tenido la industria de los Call Center dentro del país.

En el presente ensayo se analiza si los procesos de reclutamiento y selección actuales en la industria del *call center* inciden en la rotación de personal en el país y como lo hacen. Inicialmente se muestra la situación de la industria BPO en Colombia – sector que incluye los *call centers* – consecuente a la situación expuesta se aborda de forma breve la historia de la administración de personal, así mismo se revisan los conceptos básicos de los procesos de reclutamiento y selección de personal, de este modo se revisan las investigaciones acerca de la experiencia de trabajadores que tienen diferentes roles en varias empresas de *call center*, finalizando con las conclusiones.

## **El papel de la Gestión del Talento Humano en la industria del Call Center**

En el desarrollo de las funciones que le corresponde al área de Gestión de Talento Humano dentro de la industria del Call Center, se ha presentado un inadecuado uso de la información y malas prácticas tales como los incompletos procesos de reclutamiento y allí el despropósito de cumplir con la información establecida en las condiciones ofrecidas en los contratos. Por ello, se considera importante realizar un estudio sobre los antecedentes, causas y consecuencias que pueden generar este mal proceso por parte del área de Talento Humano en este sector específico de la economía, donde se ve que en la actualidad impacta de manera negativa la rotación del personal

### **1. Trayectoria del Call Center y del Área de Recursos Humanos**

El inicio de los centros de llamada ocurrió alrededor del año 1962, donde la empresa Ford implementó esta modalidad conocida como manejo de llamadas desde un centro operativo, con el objetivo de conseguir entrevistas para sus vendedores, de esta forma llegaron a 20 millones de clientes alrededor de una década después (Parada visual, 2019).

Actualmente, el Call Center se define como una industria donde se realizan o reciben llamadas y se gestionan datos y contactos. Su finalidad es mejorar la relación empresa-cliente para así impulsar la rentabilidad del lugar. Por otro lado, esta industria puede funcionar como sector de ventas y así mismo, como atención al cliente; existen otras líneas de negocio directas que pueden cambiar sus funciones dependiendo de que clientes se adquieran, teniendo en cuenta que el manejo correcto de las llamadas es el método exclusivo para alcanzar sus propósitos.

Como se mencionó anteriormente no todos los Call Center se enfocan en lo mismo, su manera de operar es diferente, por esta razón hay tres tipos de call center:

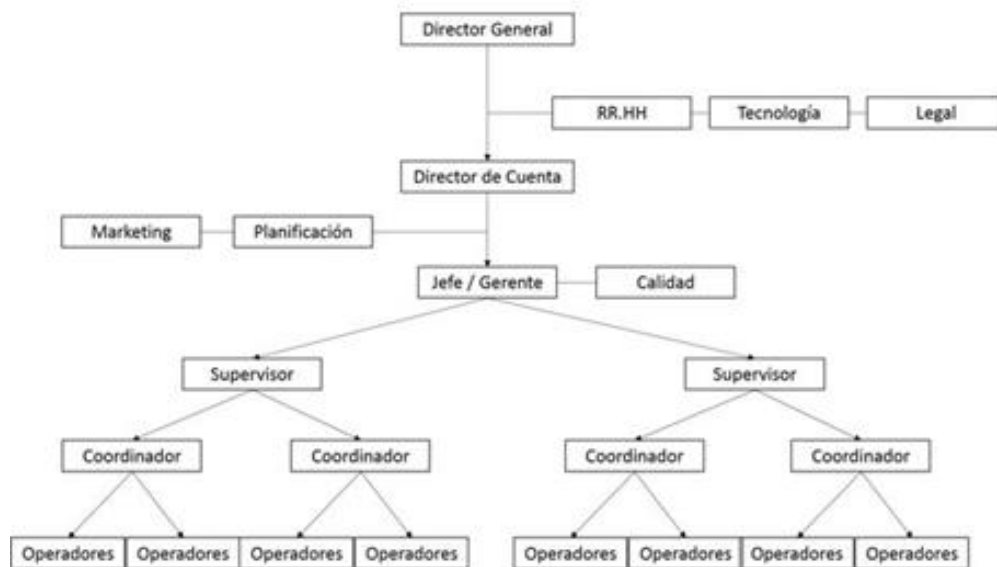
- a. El primero es el callcenter que maneja llamada en Inbound, las cuales consisten en la recepción de las llamadas de los clientes, es decir no se realiza ninguna llamada hacia al cliente, solo entran hacia el operador, esta tiene énfasis hacia la atención del cliente.

b. El segundo tipo de manejo de llamadas es el Outbound, se basa en realizar llamadas y contactar a los clientes de manera eficaz, esta tiene correlación con el servicio de ventas y cobranzas.

c. Por último, se presenta el centro de llamadas con el método de Blended, este radica en realizar las funciones de las dos mencionadas anteriormente, se reciben y se realizan llamadas.

Los call centers cuentan con una estructura compleja que les permite adaptarse a cualquier tipo de situación o necesidad y realizar sus labores de manera óptima, es por ello que se divide en diferentes cargos para que así haya una buena planificación, supervisión y control de todo lo que se realice en la empresa:

**Figura 1**  
*Organigrama Estructural Call Center*



Fuente: Organigrama Estructural Formación GCC, 2020.

De acuerdo con la distribución de los departamentos que conforman la estructura organizacional de la industria de los Call Center, hay uno en especial, que cumple un papel de gran importancia, este es el departamento que se conoce como Recursos Humanos (RR. HH), “el cual es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales” (Chiavenato, 2011, p. 2), ya que su finalidad es gestionar todo lo relacionado

con el personal y administración de asuntos legales, laborales y de nómina. Se debe tener en cuenta que el departamento de Recursos Humanos es una de las áreas que más necesita y presenta variedad de cambios, puesto que se actualiza a cualquier tipo de regulación que se requiera. Así mismo, es importante recalcar que, en muchas organizaciones, el designado título de Recursos Humanos está en proceso de cambio, y aunque se está sustituyendo por diferentes denominaciones, el que califica y predomina con base al desarrollo organizacional y efectivo, es el título de Gestión de Talento Humano.

A causa del proceso de transformación hacia las funciones y el nombre del departamento de Recursos Humanos, varios autores han establecido una serie de modelos que se arraigan a la necesidad de cada empresa para tener un manejo adecuado del personal; siendo el caso del modelo de Idalberto Chiavenato (2011) que fue adaptado para que funcione de forma adecuada al contraste del trabajo de los Call Center. El autor divide el proceso de administración de Recursos Humanos en los siguientes subsistemas:

- Provisión de Recursos Humanos: Reclutamiento y selección
- Organización de Recursos Humanos: Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño
- Mantenimiento de Recursos Humanos: Remuneración, prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo
- Desarrollo de Recursos Humanos: Capacitación y desarrollo de personal
- Auditoría de Recursos Humanos: Sistemas de información, ética y responsabilidad social

## **2. Gestión de Talento Humano en la industria del Call Center**

El departamento de Gestión de Talento Humano (GTH), cuenta con múltiples objetivos, que si se llevan a cabo de forma adecuada, traerá grandes beneficios para la empresa, como por ejemplo: Ayudar a la organización a realizar su misión y alcanzar sus objetivos, dotar de competitividad y sostenibilidad a la organización, proporcionar a la organización personas capacitadas y motivadas, desarrollar y elevar la calidad de vida en el trabajo, administrar e impulsar el cambio, mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables y construir la mejor empresa con el mejor equipo. (Chiavenato 2020, p. 11)

En la industria del Call Center al momento de vincular personal, es necesario tener presente cual es el método adecuado que permita conocer las habilidades y conocimientos que tiene un candidato, y así, identificar quienes cumplirían con el perfil específico que requiere la compañía para cada línea de negocio, que es previamente evaluado por parte del área de Gerencia y Talento Humano.

En este apartado se describen los tipos de reclutamiento explicados por Werther y Davis, con sus ventajas y desventajas (2008, pp. 152-153):

***Reclutamiento interno:***

Reclutamiento de personas que ya se encuentran trabajando en la organización, bien sea para lograr un ascenso o una transferencia interna. Como ventaja principal, ésta genera un entorno positivo por parte de la empresa, puesto que sus trabajadores ven la posibilidad de ascender. Además, no se requiere tiempo de adaptación del empleado a la cultura organizacional, que ya conoce. En cuanto a su punto desfavorable, se resalta la posible frustración de los trabajadores que no puedan ascender.

***Reclutamiento externo:***

Es el reclutamiento de personas disponibles fuera de la organización. Entre sus técnicas más comunes se destacan las recomendaciones, ferias de empleo, publicidad en periódicos y revistas, agencias de empleo o reclutamiento online. Tiene la ventaja de incorporar individuos con ideas y perspectivas nuevas, producto de su conocimiento o experiencia adquiridos en anteriores compañías. En cuanto a las desventajas, es más costoso, complejo, toma más tiempo y es más inseguro, porque aún no se conoce a la persona que ocupará el cargo

Después del análisis del perfil establecido para la contratación de personal, la admisión de personal que cumpla con los perfiles adecuados es la primera parte del proceso complejo e interdisciplinario que está relacionado con el reclutamiento y selección de personal. En esta sección se recogen los componentes de la selección de personal explicados por Chiavenato (2011, pp. 149-160), entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, *tests* psicológicos, exámenes o test de personalidad y técnicas de simulación:

- a. **Entrevista de selección:** Es la técnica más común, pero tiene la desventaja de ser subjetiva e imprecisa. La entrevista puede ser totalmente estandarizada, es decir, con preguntas cerradas, previamente redactadas a modo de guion, con respuestas específicas. También está la entrevista estandarizada solo respecto a preguntas, cuyas preguntas son específicas, pero permiten respuestas abiertas. Y finalmente la entrevista dirigida, en la cual las preguntas no están estandarizadas.
- b. **Pruebas de conocimientos o habilidades:** Este tipo de pruebas pueden ser orales, escritas o de realización, por ejemplo, ejecutando una prueba de digitación u operaciones u matemáticas en determinado tiempo. Según el tipo de conocimientos, hay pruebas de conocimientos generales o específicos relacionados con el cargo.
- c. **Test psicológicos:** Exámenes que evalúan las aptitudes y el desarrollo mental. Su función es evaluar el comportamiento humano. A diferencia de las pruebas de conocimientos, en las que se tiene una idea de las capacidades actuales del postulante, los exámenes de personalidad diagnostican el desarrollo de éstas hacia el futuro.
- d. **Test de personalidad:** Buscan revelar los rasgos de personalidad, tales como el carácter o el temperamento. Evalúan aspectos genéricos de personalidad o aspectos específicos, es decir, frustraciones o motivaciones.
- e. **Técnicas de simulación:** Son dinámicas de grupo o de juego de roles, en el que se construye un escenario –relacionado con un posible caso real en el trabajo- en el que los candidatos deben analizar y resolver.

Si bien se puede utilizar una combinación de varias de las técnicas nombradas, aquellas que son de simulación deberían ser las más consideradas al establecer estos procesos, ya que revelan el conocimiento, habilidades y aptitudes de los candidatos, ante una situación real en el puesto de trabajo.

Es importante mencionar que la integración de nuevos empleados no solo influye en el desarrollo adecuado del sistema, sino en una correcta comunicación para así trabajar con información clara y precisa tanto de entrada como de salida, ayudando a eliminar paradigmas sobre esta industria, como la percepción generalizada de que los *Call Centers* generan insatisfacción y estrés laboral, por lo que no son considerados idóneos para que las personas desarrollen su carrera

laboral. Es importante resaltar la situación de desempleo, especialmente en los jóvenes con la incertidumbre generada por la pandemia actual, quienes consideran a esta industria como una posibilidad de empleo temporal. Este comportamiento de alto flujo de entrada y salida de trabajadores puede propiciar una rotación alta de personal en las empresas de este sector.

Investigadores como Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) evidencian y coinciden a partir de sus investigaciones que Colombia en el área de gestión de Talento Humano es primeriza, lo que comprueba el vacío y falta de conocimiento sobre las correctas prácticas que debe realizar el departamento de Gestión Humana, por ello, es importante seguir adelantando investigaciones sobre el manejo adecuado del personal por parte de gestión de Talento Humano y los factores de rotación, para así lograr modificar la estructura inadecuada y buscar un desarrollo óptimo.

No obstante, durante la pandemia, en la economía colombiana se determinó que la industria del BPO (business process outsourcing) o conocida también en otros ámbitos como la rama o industria del Call Center, aumento en su capacidad de empleabilidad un 3%, es decir, brindó aproximadamente más de 30.000 empleos a personas situadas en Colombia, lo que impulsó a determinar que esta industria fue una de las pocas que creció en temas de empleo para el año 2020. (Dane, 2020).

En los recientes procesos de selección de personal, se resalta que la estructura de entrevista y reclutamiento ha cambiado, puesto que el modelo de entrevista ahora es virtual y aquí es donde se enfatiza en buscar nuevas habilidades a nivel tecnológico para cumplir con las respectivas funciones de la oferta laboral.

Existen diversos paradigmas sobre los factores que causan las renunciaciones del personal en la industria del Call Center, tales como la falta de seguridad en cuanto al crecimiento personal y profesional futuro, la competitividad del salario en la industria, el incumplimiento de las expectativas planteadas en el proceso de contratación, los procesos de adquisición de capital humano, es decir, reclutamiento y selección. Si desde el inicio los empleados consideran que los requerimientos del cargo no se ajustan a sus expectativas, retenerlos será más difícil, aun teniendo las habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar el cargo.

Se resalta que una de las actividades principales en la gestión de Talento Humano es el control del índice que se presenta habitualmente por rotación de personal, ya sea voluntaria o

involuntaria. Este factor de rotación mide el porcentaje de empleados que ingresan y egresan de cierta empresa, por una cierta cantidad de tiempo. En esta industria, se manejan indicadores que permiten evaluar el desempeño de la compañía, entre los que se encuentra el índice que mide el número de personas que renuncian en las respectivas líneas de negocio ‘‘attrition’’, el cual también debe clasificar los motivos por los cuales las personas prefieren buscar nuevas ofertas laborales. Si no se da un manejo adecuado al esquema de retención de personal o manejo de información, el aumento de renuncias puede inferir en gastos no útiles y mala productividad para la empresa.

Detrás de una alta rotación laboral se presentan factores como la desmotivación, la insatisfacción laboral y el descontento, influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una mala gestión de los Recursos Humanos (Flores, 2008).

La Gestión de Talento Humano actúa en la incorporación del trabajador al proceso productivo y el aumento de la productividad ya que prepara y compromete a las personas, las cuales se convierten en factores cada vez más eficaces y mejor capacitados en todos los aspectos posibles, actuando de forma indirecta en el desarrollo económico y social de la organización. La gestión de Talento Humano es un campo relacionado a la misión, visión, mentalidad y valores que priman en la entidad, su papel es tan importante que es el área más expuesta a cambios actuales. (Chiavenato, 2020).

Con base a la argumentación presentada previamente sobre las funciones y el manejo que brinda el área de Gestión de Talento Humano a determinadas situaciones que se pueden evidenciar en el reclutamiento de personas para la industria del Call Center, se destaca que, existen diversas competencias arraigadas al manejo de personal, que no solo buscan cumplir con una cantidad exacta de aspirantes para una cierta línea de negocio, sino que busque proporcionar información precisa y correcta sobre los procesos que se llevan dentro de la compañía y así mismo, tener presente que es una de las industrias que más ofrece empleo en los países, pero también, presenta altos índices de rotación. Por lo tanto, uno de los análisis principales que debe tener presente el área de Talento Humano es el porcentaje de rotación, y cómo este departamento influye en que estos valores sean positivos o negativos ya que al ser el primer contacto que provee información al candidato, son los encargados de aclarar al empleado sus responsabilidades y todo lo inherente a su permanencia dentro de la compañía.

### **3. Rotación del personal en la industria del Call Center**

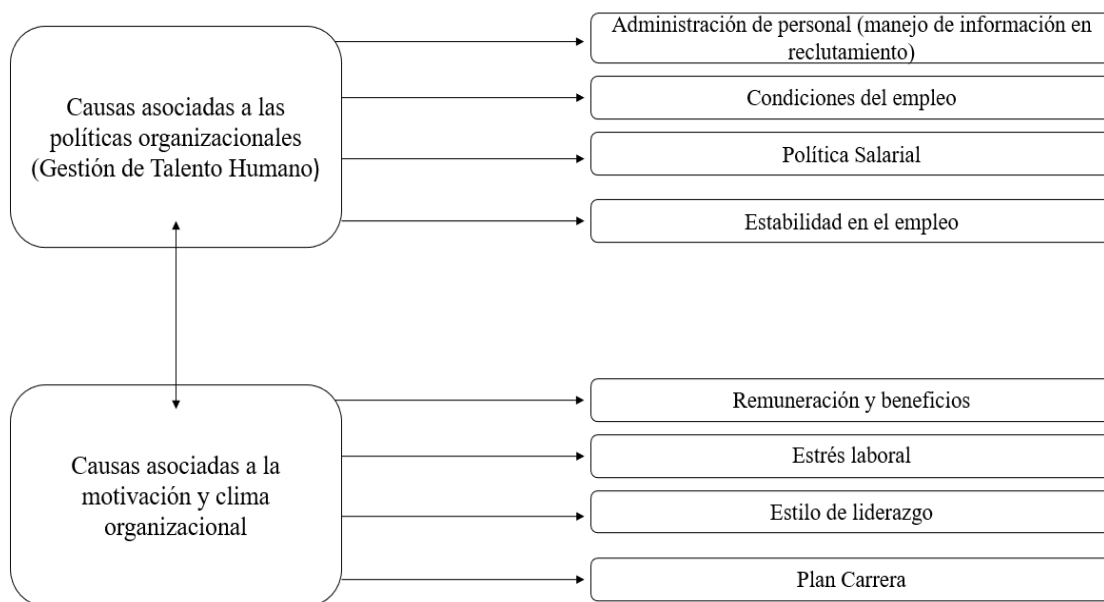
Para la industria del Call Center y el área de Gestión de Talento Humano, la rotación de personal se maneja y consolida cuando un miembro del personal llega a la empresa y tras un periodo de tiempo se retira. (Monsalve, 2018). Dicho esto, es importante resaltar que la gran oferta laboral que impulsa esta industria también implica que los niveles de rotación sean un poco amplios, ya sea por una causa involuntaria, es decir que la decisión es tomada por la empresa o por el empleador, más no por el empleado, donde influyen factores como bajo desempeño, recorte de personal, reestructuración de la organización, entre otros. La rotación de personal puede darse por fenómenos externos o internos. Entre los externos están las condiciones de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado y la situación económica del lugar donde opera la empresa. Entre los fenómenos internos, se incluyen la remuneración, estilo de supervisión, oportunidades de crecimiento, condiciones físicas del trabajo, cultura de trabajo y política de reclutamiento y selección.

El análisis adecuado de cómo la industria del Call Center maneja los índices de rotación, es tan importante como verificar el nivel en el que se encuentran sobre el mercado, puesto que, mientras que el nivel que tienen dentro del mercado evidencia su rentabilidad, efectividad, rendimiento de gestión de proyectos, procesos y competitividad; un alto valor de rotación de personal puede evidenciar el mal manejo o riesgo que presenta la calidad y el servicio al cliente, influyendo en los altos costos del índice de rotación que se ven reflejados en gastos de reclutamiento, que incluyen los procesos de selección del empleado, publicidad, atención a candidatos, cuestionarios y costos de procesamiento. También se deben asumir, los gastos de selección que incluyen todos los valores relacionados con entrevistas, aplicación a la oferta, clasificación de pruebas de conocimiento, exámenes médicos y de laboratorio, los gastos de capacitación, presentan programas de integración, inducción hacia la línea de negocio establecida, tiempo de instructores y una baja productividad durante la capacitación y por último, la categoría denominada gastos de la separación, comprende todo lo relacionado al pago de salarios y liquidación, pago de prestaciones, costos de reubicación y costos sobre la vacante que está habilitada mientras se encuentra un sustituto.

Teniendo en cuenta los gastos y costos que maneja la empresa a nivel de contratación, es importante examinar el manejo adecuado de los procesos internos del Call Center, puesto que con un esquema apropiado en el momento de la contratación se evidenciaría menores porcentajes de rotación y mayor productividad, permitiendo el crecimiento de las empresas al obtener más clientes y por ende, generar más oportunidades laborales. Sin embargo, cuando el proceso es inadecuado y se evidencia una mala comunicación entre Gerencia y Gestión del Talento Humano, las decisiones que se tomen impactaran de forma negativa los programas de contratación, formación y retención dentro del área de Talento Humano. Es por esto, que las empresas en el área de Gestión de Talento Humano deben elaborar estructuras para que el análisis sea efectivo y así, cumplir con los porcentajes de performance (rendimiento) y rotación esperados.

Teniendo en cuenta la información sobre la rotación de personal y las funciones que debe emplear el área de Talento Humano junto al Administrador Gerencial, en la siguiente figura se exponen las causas de la rotación del personal, aquellas que están asociadas al manejo de los procesos de gestión de Talento Humano y hacia los procedimientos directos con el Departamento de Producción dentro de la industria del Call Center.

**Figura 2**  
*Diagrama sobre causas de rotación de personal*



Fuente: Elaboración Propia, basado en Causas que generan rotación en los call center, Tele Bucaramanga, 2017.

En la figura No. 2, se resaltan las principales causas del proceso de rotación de personal, ya sea de manera voluntaria o involuntaria. Es posible evidenciar, como la administración del personal desde el proceso de reclutamiento, es el primer elemento que influye en la rotación de personal al no permitir expectativas claras respecto a las condiciones del empleo, la política salarial, remuneraciones, beneficios y plan carrera dentro de la compañía.

Uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano, es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, para lograrlo los administradores de recursos de personal deben estar conscientes de la satisfacción laboral y personal de los empleados. (Flores, Abreu y Badii, 2008, p. 71).

Lo anterior, indica que la empresa desde el área de Gestión de Talento Humano debe brindar un entorno y unas condiciones donde el empleado se sienta escuchado, esté conforme y satisfecho con su puesto de trabajo, desde el inicio de su proceso de reclutamiento. También se debe tener en cuenta que es importante motivar y recompensar el desempeño e implementar incentivos como lo son los de carácter económico y/o de crecimiento laboral; al aplicar estas técnicas, el personal tendrá un rendimiento adecuado y óptimo, que se reflejará en los buenos resultados que obtendrá la empresa.

La rotación de personal es una problemática de gran importancia, que puede generar un retraso total en la ejecución de las funciones de la empresa e influir en los costos de reclutamiento y selección. Los gastos en anuncios, material de reclutamiento, gastos en salarios, prestaciones y material de oficina del departamento de reclutamiento y selección; gastos de exámenes, afiliaciones, entre otros, se convierten en un problema para la compañía, puesto que la inversión en atraer personal que constantemente está en rotación, es mayor que la inversión en retenerlo.

Según la empresa de selección y reclutamiento de personal, Performia Colombia, desde el año 2016 las empresas pierden como mínimo \$ 1.155.687 pesos mensuales por contratar mal un empleado, teniendo en cuenta cualquiera de los factores mencionados previamente. De igual forma otros autores como Jhon Badel indica que la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario y su invitación es a “tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones.” (Moncada, 2006, p. 01)

La siguiente formula nos permite calcular la tasa de rotación de personal en un periodo determinado:

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{\text{Empleados que se fueron (en un periodo determinado)}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$$

Se estipula que un rango adecuado de porcentaje de rotación seria entre el 3% a 4% (Uriarte, s.f.), si excede este índice puede presentar un impacto o sesgo negativo para la organización.

La alta demanda del mercado laboral en la industria del Call Center ha llevado a investigar a fondo las razones que han influenciado la rotación de personal, por ejemplo, los investigadores Flores, Badii y Abreu (2008), realizaron un estudio en México acerca del grado en el que influyen diversos factores en la rotación de personal, mediante un formulario, usando la escala de Likert (alto nivel, mediano nivel, bajo nivel y no tiene efecto), en el hicieron varias preguntas a trabajadores de empresas mexicanas, que buscaban evaluar en la rotación de personal la relevancia de elementos como la insatisfacción laboral, la selección incorrecta de personal o la baja remuneración.

Como resultado (pp. 92-96), en orden descendente, el 55% de los encuestados manifestaron que la insatisfacción laboral tiene un nivel alto de afectación y el 45% un nivel medio. Por otra parte, el 40% declaró que la selección incorrecta de personal tiene un nivel alto de afectación y otro 40% un nivel medio. En el caso de la baja remuneración, 15% de los encuestados reveló que la baja remuneración tiene un nivel alto de afectación y el 70% un nivel medio. Otros factores evaluados, como la motivación o motivos personales arrojaron resultados bajos.

Estos hallazgos entre la selección errónea de personal con la rotación laboral, nos permiten saber si hay fallas en la satisfacción laboral, la selección de personal y la remuneración.

A continuación se van a presentar tres ejemplos de índices de rotación, de personal en empresas de servicio al cliente que operan en Colombia:

**Figura 3**  
*Índice de Rotación compañía Atento, 2017 al 2019*  
**Indicadores de recursos humanos**

|                                        | 2019       | 2018       | 2017    |
|----------------------------------------|------------|------------|---------|
| Número de empleados                    | 1,707.3    | 1.818,2    | 1.921,3 |
| Diversidad                             |            |            |         |
| - Hombres                              | 36,02%     | 35,25%     | 35,45%  |
| - Mujeres                              | 63,98%     | 64,75%     | 64,55%  |
| Horas de formación totales (millones)* | 64.003.186 | 64.561.555 |         |
| Tasa de rotación mensual promedio**    | 6,4%       | 6,2%       | 5,9%    |
| Tasa de ausentismo                     | 6,98%      | 6,20%      | 7,70%   |

Fuente: Informe Integrado Atento 2019.

En el gráfico anterior se evidencia la tasa de rotación mensual promedio de personal, para los años 2017, 2018 y 2019, en los tres periodos se observa que el indicador sobrepasa la tasa de rotación regular o adecuada del 3 o 4%, pues para el 2017 registra una rotación del 5,9%, para el 2018 6,2% y para el año 2017 fue del 6,4%. El resultado de este indicador en el Call Center ATENTO, tiene un bajo porcentaje de rotación de personal, lo que infiere que por parte de la organización se debe generar un esquema más adecuado de EARS (Early Attrition Reduction System) cuyo significado en español es Sistema de Reducción de Deserción Temprana, para que desde el proceso de reclutamiento del personal este porcentaje se reduzca considerablemente.

Un esquema adecuado y competente dentro del sistema del Call Center, evidencia menores porcentajes de rotación y mayor productividad, lo que llama la atención de más líneas de negocio, clientes como AT&T, Facebook y Macy's, buscan que su servicio al cliente en las líneas de atención, sean manejadas en Call Centers.

Si el proceso de selección es inadecuado y se evidencia una mala comunicación entre Gerencia y Gestión de Talento Humano, esto impactara los índices de rotación de personal, influyendo también las tasas de desempleo del país en el que ejerza la industria del Call Center.

Para continuar con los análisis sobre los reportes de rotación y reclutamiento, a continuación se presentan las métricas del año 2019 del Call Center Emtelco S.A.S donde se puede

evidenciar que para ese año el resultado fue del 4,3%, cumpliendo con la meta establecida del 4,5%.

**Figura 4 Índice de Rotación**  
**EMTELCO S.A.S Año 2019**

| Perspectiva         | Objetivo Estratégico                                            | Indicador                                             | Meta 2019  | Resultado 2019 | % Cumplimiento |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|----------------|----------------|
| Financiera          | Lograr el Margen Ebitda                                         | Margen Ebitda                                         | 6,60%      | 12,30%         | 186%           |
|                     | Aumentar los ingresos de la compañía                            | EBITDA                                                | \$ 25.944  | \$ 52.946      | 204%           |
|                     |                                                                 | Ingresos (brutos)                                     | \$ 394.962 | \$ 428.756     | 109%           |
| Clientes y Mercados | Ser líderes en el mercado por Servicio y Experiencia al cliente | Nivel de satisfacción del cliente (TTB)               | 95,0%      | 95,4%          | 100%           |
|                     |                                                                 | Nivel de recomendación                                | 67%        | 61%            | 91%            |
| Eficiencia          | Disminuir la relación costos nomina vs ingresos                 | Disminuir la relación costos nomina vs ingresos       | 63,1%      | 62,5%          | 101%           |
| Capital Estratégico | Atraer, fidelizar y enamorar el talento humano                  | Rotación de personal                                  | 4,50%      | 4,3%           | 105%           |
|                     |                                                                 | Cierre de brechas del cultura (cumplimiento del plan) | 0,92%      | 0,45%          | 204%           |

*Nota:* Fuente: Informe Integrado EMTELCO 2019.

Según la gráfica anterior, se puede evidenciar como el Call Center Emtelco, ubicado en Colombia y dedicado al manejo de servicio al cliente, ventas y cobranzas, desde la perspectiva del capital estratégico, fideliza al talento que trae consigo mayor compromiso con la compañía y reduce las razones por las que los empleados pueden abandonar sus cargos.

Para continuar, en la siguiente tabla se presenta el número total sobre la tasa de rotación del personal durante el año 2019 para la empresa Movistar, reconocida como una compañía de telecomunicaciones operada principalmente en España y en países de Latino América, es una de las empresas más grandes en proveer servicio de internet y celular, maneja alianzas con algunas empresas de telecomunicaciones, entre ellas, la razón social Colombia de Telecomunicaciones S.A. A comparación de las gráficas presentadas anteriormente esta compañía ilustra los índices de rotación teniendo en cuenta el sexo, la edad y la región:

**Figura 5**  
*Índice de Rotación sobre el Call Center Movistar Año 2019*

Total índice de rotación al año 15,45%

| REGIONAL             | MUJERES       |               |              |               | HOMBRES       |               |              |               | Total general  |
|----------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
|                      | Menos de 30   | Entre 30 y 50 | Más de 50    | TOTAL         | Menos de 30   | Entre 30 y 50 | Más de 50    | TOTAL         |                |
| ADMINISTRATIVA       | 29            | 79            | 6            | 114           | 37            | 111           | 5            | 153           | 267            |
|                      | 10,86%        | 29,59%        | 2,25%        | 14,98%        | 13,86%        | 41,57%        | 1,87%        | 20,11%        | 35,09%         |
| BOGOTÁ               | 27            | 38            | 0            | 65            | 19            | 29            | 1            | 49            | 114            |
|                      | 23,68%        | 33,33%        | 0,00%        | 8,54%         | 16,67%        | 25,44%        | 0,88%        | 6,44%         | 14,98%         |
| CARIBE               | 18            | 31            | 1            | 50            | 6             | 24            | 3            | 33            | 83             |
|                      | 21,69%        | 37,35%        | 1,20%        | 6,57%         | 7,23%         | 28,92%        | 3,61%        | 4,34%         | 10,91%         |
| NOROCCIDENTAL        | 22            | 31            | 0            | 53            | 11            | 29            | 2            | 42            | 95             |
|                      | 23,16%        | 32,63%        | 0,00%        | 6,96%         | 11,58%        | 30,53%        | 2,11%        | 5,52%         | 12,48%         |
| ORIENTE              | 23            | 25            | 2            | 50            | 17            | 31            | 2            | 50            | 100            |
|                      | 23,00%        | 25,00%        | 2,00%        | 6,57%         | 17,00%        | 31,00%        | 2,00%        | 6,57%         | 13,14%         |
| SUR                  | 19            | 46            | 1            | 66            | 7             | 29            | 0            | 36            | 102            |
|                      | 18,63%        | 45,10%        | 0,98%        | 8,67%         | 6,86%         | 28,43%        | 0,00%        | 4,73%         | 13,40%         |
| <b>Total general</b> | <b>138</b>    | <b>250</b>    | <b>10</b>    | <b>398</b>    | <b>97</b>     | <b>253</b>    | <b>13</b>    | <b>363</b>    | <b>761</b>     |
|                      | <b>18,13%</b> | <b>32,85%</b> | <b>1,31%</b> | <b>52,30%</b> | <b>12,75%</b> | <b>33,25%</b> | <b>1,71%</b> | <b>47,70%</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Informe De Gestión Responsable Colombia Telecomunicaciones SAS 2019.

De acuerdo con la información que se presenta en el cuadro anterior, relativa al índice de rotación de personal, se observa que las mujeres y hombres entre 30 y 50 años de edad, tienen las cifras de desvinculación más altas en todas las regiones del país, comparadas con los otros rangos de edad presentados. Además, se evidencia que tanto hombres como mujeres de más de 50 años, registran cifras más bajas, al parecer debido al poco volumen de aspirantes que tienen esta edad. Por otro lado, el porcentaje total general nos indica que las mujeres presentan una rotación del 52,3% y los hombres del 47,7% sin especificar si la razón de su renuncia fue voluntaria o involuntaria.

Por otra parte, esta compañía presentó un índice de rotación de personal del 15.45%, representado en alrededor de 761 personas en el año 2019, lo que nos revela un índice de rotación bastante alto, ya que, triplica las cifras de los estándares normales establecidos por Uriarte, los cuales oscilan entre el 3 al 4%. Esto nos demuestra, como los inadecuados procesos que se manejan por parte de la compañía junto al área de Gestión de Talento Humano afectan a la empresa.

Hasta este punto, el análisis realizado sobre los reportes de los Call Center previamente presentados, resalta el rol del área de Talento Humano en el momento de ofertar, puesto que deben brindar toda las expectativas necesarias para brindar estabilidad al personal dentro de la compañía, y como si se da un buen manejo la empresa tendrá resultados positivos.

## Conclusiones

Los diversos paradigmas sobre las renunciaciones en esta industria, al ser evaluados en los índices de rotación evidencian como las renunciaciones de los empleados afectan también las finanzas de la empresa, sin embargo en los planes de acción de las empresas para reducir este, no están teniendo en cuenta que el primer contacto de la compañía con el empleado *el área de Gestión de Talento humano* al cumplir con una función primordial dentro de la estructura de la industria, puede ser controlable si el departamento busca ser claro con el perfil y las expectativas requeridas para los cargos solicitados.

Emplear técnicas de acuerdo al perfil solicitado para los cargos, permitiría que la empresa tuviera más precisión a la hora de asignarle un cargo a un individuo. Si el candidato tiene el perfil idóneo para cumplir el cargo, los riesgos de insatisfacción laboral disminuirán, haciendo que tanto como el empleado como el empleador este satisfecho con el rendimiento.

La desmotivación es uno de los factores más relevantes de la insatisfacción laboral, por el estrés que experimentan los trabajadores al no tener expectativas claras de las funciones de su rol. Es importante generar espacios que permitan que la empresa se comuniquen con sus empleados, conocer cómo se sienten con el desempeño de sus funciones, para así, poder mejorar las condiciones laborales y de paso, para que el área de Gestión de Talento Humano desde la contratación, mejore las expectativas para los posibles empleados y sean claros con el tipo de perfil que buscan para cada colaborador, según la posición que requieran.

Cambiar la perspectiva que tienen las personas sobre la industria de los Call Center es posible, si la empresa se encarga de establecer conexiones con su talento humano, preocupándose por mantenerlos dentro de la compañía, siendo claros con el perfil que buscan, con mejores condiciones laborales, salarios, beneficios, entre otros.

## Referencias

- PrO. (2019). *¿Qué es el sector BPO?* Obtenido de <https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>
- BPrO. (2019). *Presentación Sector BPO*. Obtenido de [https://newsletter.procolombia.co/2020/VPIISdiseno/memorias/industrias%204.0/memorias1\\_capacitaciones\\_ind4.0/BPO/Capacitacion%20SECTOR%20BPO%20-%20BPrO.pdf](https://newsletter.procolombia.co/2020/VPIISdiseno/memorias/industrias%204.0/memorias1_capacitaciones_ind4.0/BPO/Capacitacion%20SECTOR%20BPO%20-%20BPrO.pdf)
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010, diciembre). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Scielo. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5207>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9350>
- Coronado, I. (2008). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5259233>
- EMTELCO. (2019). Auditoria regular. Contraloría General De Medellín. <https://www.cgm.gov.co/cgm/Paginaweb/IP/Informes%20de%20Auditora%20PGA%202020/Informe%20Definitivo%20AR%20EMTELCO%20%202019.pdf>
- Fernández, M. (2007, diciembre). “Causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center”. Universidad Empresarial Siglo Veintiuno.

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas\\_de\\_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas_de_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65- 99  
<https://philpapers.org/rec/FLOFQO>

Informe Integrado 2019. (2019). Atento. [https://atento.com/wp-content/uploads/2021/04/ATENTO\\_MQ\\_ES\\_2021-03-26\\_interactive.pdf](https://atento.com/wp-content/uploads/2021/04/ATENTO_MQ_ES_2021-03-26_interactive.pdf)

Lazzari, Machado, Pérez. (1998). Un problema de selección del personal (N o . 1, 1998, págs. 12–16).

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela De Administración De Negocios*. Published.  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>

Moncayo, C. (2016, 22 diciembre). Lo que cuesta a empresas cambiar mucho de personal. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://incp.org.co/lo-que-cuesta-a-empresas-cambiar-mucho-de-personal/>

Monsálvez, S. (2018, 23 enero). ¿Qué es la rotación de. . . HRTRENDS?  
<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>

Movistar. (2019). Informe Gestión Responsable 2019.  
<https://www.telefonica.co/documents/1285851/0/Informe+de+Gestion+Responsable+2019.pdf/46bc396a-7399-31d0-8998-2454fd5a4714>

Performia, M. (2016, 7 diciembre). La rotación de personal perjudica significativamente a las empresas. Performia Colombia. <https://performia.com.co/la-rotacion-de-personal-perjudica-significativamente-a-las-empresas/>

Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual (Vol. 1, N o . 11, 2016, págs. 97–104). Dialnet Plus.  
<https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co/servlet/articulo?codigo=6183824>

Piñeros Y Mejía. (2008). El uso de la pregunta en la entrevista de selección de personal. ( N°. 12,2008, págs. 41-56) <https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co/servlet/articulo?codigo=3324440>

Ramírez, A. (2016, 18 diciembre). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Santamaria, D. A. (2015). Modelo de gestión para la retención de personal en call centers colombianos como factor clave de éxito. Recuperado del repositorio umng:  
<http://hdl.handle.net/10654/13964>.

Uriarte, M. (2020, 18 octubre). Call Center: qué es, cómo funciona, principales tipos y desafíos. Omnia. <https://omniawfm.com/blog/call-center-que-es.php>

Visual, P. (2019, 17 julio). *Una brevísima historia de los Call Centers*. Parada Visual.  
<https://www.paradavisual.com/una-brevisima-historia-de-los-call-centers/>

Zúñiga, J. C., & Marín, O. E. (2020). *ESTRATEGIA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN TELEPERFORMANCE COLOMBIA*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Obtenido de  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24647/Jose%CC%81Carlos\\_Zun%CC%83igaHernandez\\_OscarEduardoMarinRodriguez\\_2020MBA%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24647/Jose%CC%81Carlos_Zun%CC%83igaHernandez_OscarEduardoMarinRodriguez_2020MBA%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y)