



La rotación de personal en los centros de atención telefónica: una revisión de literatura.

Nicholls Dayanna Clavijo Castillo

10311917561

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2021

La rotación de personal en los centros de atención telefónica: una revisión de literatura.

Nicholls Dayanna Clavijo Castillo

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Administrador de empresas

Director (a):

Assistant Professor - PhD - Líder de Internacionalización Juan Carlos Montalvo Rodríguez

Línea de Investigación:

Competitividad.

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado
_____, Cumple
con los requisitos para optar
Al título de _____.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá, 30 octubre 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA.....	7
2. ABSTRACT	8
3. INTRODUCCIÓN.....	9
4. JUSTIFICACIÓN.....	11
5. ESTADO DEL ARTE	13
6. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	17
7. MARCO TEÓRICO.....	18
7.1 Rotación de personal	18
7.2 Rotación de personal y recompensa	21
7.3 Rotación de personal y la satisfacción laboral	22
8. METODOLOGÍA.....	27
9. RESULTADOS Y ANÁLISIS	31
9.1 Teoría X y Y.....	33
9.2 Teoría de las expectativas.....	34
9.3 Teoría de los sistemas de Likert.....	36
9.4 Teoría de la equidad	37
9.5 Teoría del capital humano	38
9.6 Burnout centros de atención telefónica	39
9.7 Planteamiento plan de mejora	42
10. CONCLUSIONES Y LOGROS	41
11. BIBLIOGRAFÍA CITADA	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rotación de personal según autores enfoque Call Center	16
Tabla 2. Información de literatura	27
Tabla 3. Factores de deserción laboral más relevantes.	31
Tabla 4. Teorías de los factores de rotación de personal.....	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Publicación por país de los artículos seleccionados.....	29
Figura 2. Porcentaje principales factores de deserción laboral dentro de la revisión sistémica.....	32
Figura 3. Relaciones de la teoría Vroom.....	35
Figura 4. Tipos de clima organizacional.....	37
Figura 5. Ecuación teoría Adams.....	38

1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

El presente documento tiene como objetivo realizar una revisión literaria e investigación dirigido al análisis de las principales causas de la rotación de personal que se presenta en los centros de atención telefónica.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta revisión e investigación se realizó mediante el método de revisión sistémica para la recolección de información relevante que se han realizado a través del tiempo, esto con el fin de abordar directamente las causas de la alta rotación de personal.

Al finalizar la revisión sistemática, pudimos determinar cuáles eran los factores relevantes por el cual los colaboradores deciden renunciar a sus labores, y encontramos lo siguiente: motivación, un mal clima organizacional, falta de crecimiento profesional e insatisfacción salarial.

PALABRAS CLAVES: Rotación, Centro de atención telefónica, Causas, clima organizacional, salario.

2. ABSTRACT

This document aims to carry out a literary review and research aimed at the análisis of the main causes of the Rotation of personnel that occurs in the telephone service centers.

To carry out the development of this review and research was carried out through the systematic review approach for the collection of relevant information that has been carried out over time, this in order to address directly the causes of high staff turnover.

At the end of the systematic review, we were able to determine what were the relevant factors by which the collaborators decide to resign from their work and we found the following: motivation, a bad organizational climate, lack of profesional growth and salary dissatisfaction.

KEY WORDS: Rotation, telephone service center, causes, organizational climate and salary.

3. INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es una problemática que ha estado presente a través de la historia en las compañías, se debe tener en cuenta que el cumplimiento de metas o éxito de una compañía depende en gran medida de sus colaboradores, en las compañías de servicio de atención telefónica son los colaboradores y la atención en el servicio uno de los factores fundamentales en la administración de las relaciones con los clientes tanto internos como externos, en ocasiones las compañías de servicios BPO enfocan su trabajo en crear y hallar estrategias que permitan el control y seguimiento constante de los servicios que ofrecen y omiten los esfuerzos que deben poner en las diferentes situaciones laborales que se desarrollan al interior de la compañía, en donde los colaboradores pueden presentar factores como la motivación, el reconocimiento, el salario, las prestaciones, la falta de capacitaciones, las relaciones laborales, el clima laboral, poco crecimiento laboral, entre otros, lo que puede generar en los colaboradores un déficit en el cumplimiento de sus objetivos personales laborales y a nivel organizacional.

El área de recursos humanos es una parte fundamental de las compañías, debido a que, está es la encargada de todo el proceso de contratación como lo es el reclutamiento, proceso de contratación, capacitación, rotación de personal y todo lo perteneciente a la gestión de personal durante toda su permanencia dentro de la compañía.

Las compañías en la actualidad desarrollan sus actividades en un entorno altamente competitivo y esto puede evidenciarse en gran medida en las compañías del sector servicios BPO en donde el liderazgo en un mercado es totalmente determinado por la habilidad de las compañías, esto con el fin de generar un valor agregado a sus clientes y de este modo ser reconocidos ante la competencia, a pesar de que existen muchos factores determinantes en el

posicionamiento de una compañía de servicios de atención telefónica el principal o el esperado por los clientes es la calidad del servicio.

Es por esto, que es importante para la compañía reducir en la mayor medida posible la rotación de personal, con el fin de evitar afectaciones de productividad, eficiencia, imagen corporativa, clima organizacional y costos económicos asociados a la contratación de nuevo personal.

Un colaborador que permanece dentro de una organización crea un vínculo de compromiso, a través de este se puede infundir los valores organizacionales y esto generara un buen servicio por parte del colaborador y esto lleva a la compañía a generar una ventaja competitiva, por lo que es importante que las compañías tengan un control de la rotación de personal, debido a que al paso del tiempo, el colaborador adquiere ciertos conocimientos que le permiten estar en el ámbito y con mayor brevedad los temas según el área.

Por estos motivos mencionados anteriormente es la inclinación de realizar una revisión sistemática literaria que permita obtener conocimiento referente al tema, tiene como propósito validar teorías e información acerca de la rotación de personal en las compañías en los últimos años.

El documento presenta la justificación que da el origen, importancia y propósito del trabajo, el estado del arte contextualiza la situación del tema a tratar, la determinación de los objetivos, el marco teórico donde se evidencia los conceptos necesarios, la metodología enuncia el cómo se van a cumplir los objetivos propuestos y los resultados de la investigación.

4. JUSTIFICACIÓN

Las compañías donde se ofrecen servicios de asesoría (call center), llevan consigo una gran responsabilidad y adicional cuentan con altos estándares de calidad de competencias comportamentales e indicadores KPIs (Key Performance Indicators), es decir, indicadores claves de desempeño, es por esto, que la rotación de personal en el sector de servicios BPO (Business process Outsourcing), puede generar impactos relevantes dentro de una organización.

Las compañías del sector de prestación de servicios en Colombia tienen un déficit de cerca de 62.00 personas y se cuenta con una rotación de personal de aproximadamente un 26,45%, por lo que se considera una problemática importante y que se debe tratar dentro de las compañías, ya que esto, no solo representa una afectación en el ambiente y/o entorno laboral, sino que también presenta una afectación económica.

Una investigación realizada por el diario Portafolio, redacción realizada por (Peña, 2016), expresa que, la alta rotación de personal es un tema tan preocupante económicamente para las compañías que cuando una persona deja su cargo, incurre en un gasto aproximado de 12 veces el valor de su salario dependiendo su cargo, esto en base a los costos que se deben asumir mientras que se cubre la vacante nuevamente.

Un análisis realizado en el año 2016 por la consultora internacional Perfomia Colombia especializada en los procesos de contratación de nuevo personal y al mejoramiento dentro de la compañía, la firma Perfomia de Colombia, realiza este análisis tomando como base el salario mínimo, y señala que las compañías pueden perder alrededor de \$1.155.687 pesos mensuales cuando se da una desvinculación de personal independientemente de cuál sea la causa que genere la deserción, adicional esto depende de varios factores que con lleven la desvinculación

y el salario del cual gozaba la persona que ocupaba el cargo, la cifra mencionada anteriormente aumentara.

Es por esto, por lo que es importante adquirir conocimiento acerca de la rotación de personal debido a que estas pueden afectar la competitividad de las diferentes compañías, cuando hablamos de compañías dedicadas al servicio al cliente, es importante resaltar que uno de los factores principales de ellas, es prestar un buen servicio y el hecho de que los asesores tengan experiencia en ello y estén en constantes evaluaciones de desempeño ayudara a la compañía a ser más productiva y de este modo competitiva frente a otras compañías de servicio al cliente, por lo que cuando existe rotación de personal en estas compañías generar retrocesos, desde el reclutamiento hasta la capacitación y obtención de la experiencia apropiada, ahora cuando un asesor deserta de su cargo, estas horas deben ser cumplidas por los demás colaboradores generando adición de carga laboral lo que puede afectar la atención conjunta y no cumplir los indicadores mencionados anteriormente, que son los encargados de medir a las compañías de atención del servicio al cliente.

Metodológicamente, el trabajo tiene importancia con la aplicación de métodos de investigación sistémica lo que permite conocer el entorno organizacional en enfoques teóricos haciendo aplicación de los conocimientos vistos en el transcurso del programa como foco de la disciplina administrativa para así conocer las principales causas de la rotación de personal en las compañías de atención telefónica.

En lo práctico, cabe mencionar que en base a experiencia personal por más de un año dentro de una de las principales compañías del sector de servicios de telefonía y lo aprendido dentro del pensum como administrador de empresas se es capaz de llegar a determinar cuáles son las principales teorías y análisis realizados a esta problemática.

5. ESTADO DEL ARTE

El recurso humano es uno de los principales y más importante factor de cualquier compañía sin importar la actividad económica que realice, debido a que este influye directamente en la productividad de la compañía, por tal motivo la rotación de personal debe ser un punto importante que debe ser tratado de manera inmediata en una compañía.

Y de esto precisamente se refiere Robbins (1996), donde expresa que “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (P.27), es por esto que las compañías deben hacer revisión y análisis en los momentos que se presenta un alto flujo de rotación de personal y de este modo, generar las estrategias necesarias para que esto deje de suceder o por lo menos disminuya, para así, evitar las consecuencias que esto con lleva.

Así mismo, una de las definiciones más importantes y utilizadas para definir la rotación de personal es la que expreso Chiavenato (2011; p. 135):

Con la expresión rotación de personal se define la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente las cuales son determinadas por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato 2011, p. 135).

En esta definición, se puede evidenciar que en ocasiones no solo depende de la organización, sino que también se presenta por decisiones y por decisión netamente personal.

Por otro lado, Contreras (2005; p. 14) dice que “la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios”, seguido esto, se afirma lo siguiente:

Los costos primarios son aquellos que están relacionados de manera directa con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, es decir, costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso y costos de desvinculación, *Los costos secundarios* abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, son aquellos efectos colaterales inmediatos de la rotación, como por ejemplo, efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra laborales y costos extra operacional y *los costos terciarios* se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo, como: costos de inversión extra y pérdidas en los negocios (Contreras, 2005; p. 14).

Esto nos permite reflexionar acerca de que todos los seres humanos, presentan diferentes situaciones y tienen diferentes metas o proyectos que hacen en muchas ocasiones que la compañía en la que están, sirva de experiencia y sea parte del proceso para el cumplimiento de las mismas, sin embargo, la rotación y las decisiones del personal, recae directamente en costos para la compañía, es por esto, que las gerencias se enfrentan en la mayoría de las ocasiones a situaciones complicadas, intentando evitar en el mayor grado posible la retención del personal, generando diferentes formas de motivar a los colaboradores, esto con el fin de generar un vínculo con el colaborador y poder llegar a obtener por su parte satisfacción laboral.

Y es justamente lo que expresa los autores Werther, Davis (2000; p. 24):

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir salarios justos a cambio de una contribución productiva, la compensación insuficiente quizá

ocasiona alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder la capacidad de competir en el mercado. (Werther – Davis, 2000; p. 24).

Pero como se planteó anteriormente, en ocasiones no solo se trata de retiro por inconformismo salarial, debido a que, puede también relacionarse directamente con razones personales y/o de crecimiento profesional que lleven a cualquier colaborador a tomar esta decisión, es por esto que, se debe tener en cuenta que existen dos tipos de desvinculación, la voluntaria y la involuntaria, es decir, bien sea por causas internas o externas, en donde la interna son las que ocurren por reestructuraciones directamente estipuladas por la compañía, discrepancias o en otros casos provocado por el bajo rendimiento del colaborador y la externa es aquella que se da por motivos personales o de crecimiento profesional, como se había mencionado anteriormente.

Ahora, tal como expuso Peter Drucker (2000; p. 30) “al personal no se le “administra”, el cometido es dirigir el personal y la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo”.

Es por esto por lo que las empresas deben cubrir las necesidades de sus colaboradores con el fin de aumentar la productividad, debido a que una baja productividad pone en peligro la competitividad con las demás organizaciones del sector y podría salir de manera paulatina del mercado. Es por ello, que a los colaboradores no se les debe evaluar por el valor que implica salarialmente si no por lo que aporta y produce a la compañía de manera positiva.

Tabla 1. Rotación de personal según autores enfoque Call Center.

Autor	Concepto de rotación de personal	Factores que causan la rotación de personal	Enfoque Call Center
Andrade (2009)	Este plantea el concepto a través de la procesión de Chiavenato, e indica que es el intercambio de personas dentro de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas de personal implementadas dentro de la organización. -Decisión extra empresarial, razones personales, familiares, etc. 	La deserción laboral en los centros de atención telefónicas se puede dar tanto voluntariamente, bien sea por motivos personales o involuntarios como por ejemplo el incumplimiento de las políticas de la organización.
Aguilar (2015)	Entrada y salida de personal que puede resultar benéfico para la organización dependiendo de la planeación administrativa de los recursos humanos que manejen.	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente organizacional. - Salario. - Condiciones de trabajo. - Falta de capacitación. - Falta de oportunidades. - Equipo y/o herramientas de trabajo. 	Este autor, refleja los factores más comunes por los cuales los asesores de servicio al cliente desertan de su cargo, como lo es el salario y la falta de crecimiento profesional.
Rosas (2006)	Intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> -La política salarial de la organización. - La política de beneficios de la organización. - Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización. 	Los incentivos, son parte fundamental para la satisfacción laboral y la motivación, por lo que la implementación de esta política disminuiría la problemática de rotación de personal.
Chiavenato (2011)	La entrada de personal, su permanencia dentro de la organización y su salida.	Los elementos de satisfacción en el trabajo ambientales y personal, que resultan determinantes en el estado emocional del individuo y sus funciones.	La toma de decisión de cambiar su empleo puede resultar como se mencionó interprete por la satisfacción laboral.

6. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

El objetivo general está centrado en extraer información acerca de las diferentes teorías e información bien sea de autores o de publicaciones científicas de la rotación de personal, para de este modo llevarlas a las compañías dedicadas a la atención al cliente en los centros de atención telefónica.

Los objetivos específicos se basan en:

- a) Analizar los principales factores de rotación de personal y enfocarla a los centros de atención telefónica.
- b) Determinar las teorías que conllevan la rotación de personal, de acuerdo con los factores encontrados.
- c) Plantear un plan de mejora en base a resultados.

7. MARCO TEÓRICO

El área de recursos humanos tiene como objetivo suministrar el personal pertinente para las diferentes áreas de la compañía, donde las personas que vayan a hacer reclutadas y vinculadas cumplan con las habilidades y aptitudes necesarias y que sean requeridas para ejercer el cargo, con el fin de llevarlas de manera satisfactoria al entorno laboral de cada organización.

Las compañías están basadas en los colaboradores o el capital humano, debido a que, este conforma el desarrollo adecuado de los objetivos, misión y visión que se tiene predeterminados en cada organización, es por esto, que el personal debe cumplir satisfactoriamente con los conocimientos, estrategias y competencias que exija el cargo en el cual se va a desempeñar para así ejercer correctamente las labores dentro de la organización, por tal motivo es de gran relevancia el conocer cómo afecta la rotación de personal teniendo en cuenta lo indispensable que es el capital humano, cuando un colaborador decide retirarse de su cargo es necesaria la sustitución y esto genera costos y tiempo, debido a esto la rotación de personal es una problemática que perjudica directamente la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos que se traza cada organización.

7.1 Rotación de personal

Acorde a ello Frank y Zimmerman (2006) expresan que la rotación de personal se define como “ruptura definitiva de la relación entre individuos y organizaciones”, esto indica que la afectación que tiene los costos en los procesos de contratación como lo es el reclutamiento, la selección y capacitación del nuevo personal, adicionando que existen colaboradores que su deserción genera impacto esto puede deberse a tener una extensa experiencia en el cargo y/o en la compañía lo que con lleva la pérdida de un colaborador con gran experiencia y potencial laboral y que aportan grandes conocimientos a la compañía.

Remeseriro y Mar (2015) llegaron a la conclusión que:

Para mejorar en la productividad es necesario mejorar en todos los procesos, actividades que se desempeñen dentro de la organización y en su entorno corporativo para mantener una mejor relación con los colaboradores y llegar a obtener mejores beneficios para la compañía. (Remeseriro – Mar, 2015; p. 50-59).

En esta medida se debe tener en cuenta que, cuando una persona renuncia y lo hace de manera fortuita, es decir, sin previo aviso, esto como se ha reiterado anteriormente genera costos, tiempo y adicional a ello, puede generar una sobrecarga laboral que debe asumir los demás colaboradores vinculados a la compañía, teniendo en cuenta que, alguno de ellos debe encargarse de las funciones o del tiempo operativo faltante, mientras se ocupa nuevamente la vacante, esto puede representar que el o los colaboradores que siguen en la organización se replanteen acerca de su permanencia en la compañía buscando su confort y bienestar.

De acuerdo con Hernández & Mendieta (2013):

Evidencian que los trabajadores dejan sus empleos sin tener uno de reemplazo ya preparado, pues la insatisfacción laboral que presentan es más relevante, que el tener un trabajo estable, en la medida que el colaborador no se sienta a gusto en su trabajo, para éste es más fácil renunciar que seguir bajo esas condiciones. (Hernández – Mendieta, 2013; p. 22).

En este aspecto se debe tener en cuenta que la rotación de personal puede darse por falta de motivación laboral por parte de los colaboradores e insatisfacción laboral bien sea frente a sus funciones, cargo estipulado y lo que este trae consigo, o como lo es, la convivencia con los directivos y demás colaboradores vinculados en la compañía y las condiciones laborales de

cada individuo, es por esto que en la mayoría de los casos de deserción ya sea voluntaria o involuntaria se puede detectar las causas de la deserción laboral y validar las medidas necesarias para disminuir esta problemática en el mayor grado posible.

Consecuente a esto Hernández & Mendieta (2013) expresan que:

El antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas, junto con el involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización. (Hernández – Mendieta, 2013; p. 22).

Adicional a estas variables surgen otras variables como lo son las políticas internas de cada compañía, por lo que es importante no solo centrarse en cómo reducir la rotación de personal, sino también en aumentar la motivación, la productividad y de este modo evitar o disminuir el reclutamiento, el entrenamiento de nuevo personal y todo el proceso que con lleva una nueva vinculación.

Es por ello por lo que se considera de gran relevancia ofrecer y garantizar a los colaboradores vinculados buenas oportunidades, beneficios, incentivos, crecimiento profesional, salarios competitivos y buen clima organizacional, cuando un colaborador no se siente lo suficientemente motivado no es tan productivo en sus funciones como cuando lo está y ejerce correctamente sus funciones.

Es en este punto donde la comunicación se convierte en un punto relevante es allí donde Sayago (2009) afirma que:

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se

asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra sentido a ser parte de ella. (Sayago, 2009; p. 10).

Y es donde la comunicación presenta una oportunidad de encuentro el uno con el otro y es de este modo como los colaboradores logran un entendimiento, crecimiento y coordinación que posibilitan correctamente el crecimiento de la compañía, a través de una comunicación motivada y eficaz se llega interpretar evaluar y planificar las estrategias correctamente y así generar comportamientos de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de resolución de conflictos.

Se debe tener en cuenta que las causas que generan la rotación de personal son múltiples y dependen del sector económico y el tipo de organización.

7.2 Rotación de personal y recompensa

Los contratos laborales entre los colaboradores y los empleadores están centrados en el principio de reciprocidad, donde existe un acuerdo en donde el colaborador espera recibir una remuneración económica por los servicios prestados al empleador, en la literatura se puede encontrar el modelo desequilibrio esfuerzo – recompensa propuesto por Siegrist (1996, 2010), el esfuerzo se ve desde dos perspectivas: extrínseco que se refiere al desempeño de las obligaciones adquiridas en el trabajo y el grado de control sobre las mismas, es decir, como se mide el tiempo con respecto a las actividades para dar cumplimiento a las mismas en el tiempo establecido e intrínseco es la imposibilidad de desprenderse mentalmente del trabajo, lo que se refiere a pensar en sus funciones laborales fuera de su horario, este modelo se basa en el modelo de reciprocidad, en donde se espera una compensación equivalente al esfuerzo, ahora cuando un colaborador siente desequilibrio y a recibir menos de lo aportado, pueden surgir sentimientos de angustia, enojo y desmoralización lo que conduce al estrés y posible enfermedades, es por esto que en este modelo también se considera la percepción de la salud tanto física como mental en los colaboradores.

7.3 Rotación de personal y la satisfacción laboral

A través del tiempo se han presentado varios estudios con el fin de obtener una predictibilidad en la rotación de personal, mucho de los estudios que se han realizado sobre esta problemática están relacionados principalmente con la ciencia del comportamiento organizacional, por lo que se dice en la literatura referente al tema que las variables están enfocadas a la situación actual y a la relación con el trabajador con la organización y se encuentra que existen patrones psicológicos que se provocan dentro de la organización por diferentes situaciones y estos son determinantes respecto al grado de satisfacción laboral lo que puede con llevar a una toma de decisión a corto plazo respecto a la deserción laboral, adicional, se encontró que la rotación de personal se puede predecir a través de un estudio de variables como lo es la satisfacción laboral, las relaciones laborales, las oportunidades de ascenso y el compromiso organizacional, por lo que estas variables pueden predecir el tiempo en el cual toma la decisión de prescindir de su empleo, estas afirmaciones expuestas por los autores (Mobley, 1977,1982; Mobley et al., 1978; Hom and Griffeth, 1995; Lee and Mitchell, 1994).

Ahora, la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado que puede ejercer sobre un colaborador dentro de una organización diferentes factores como la organización, el gerente y/o supervisor, el ambiente laboral con los demás miembros de la organización, el salario, oportunidad de ascensos, condiciones laborales, etc.)

Loa autores Blum & Naylor (1992) indican que:

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido escrito, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones

sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. En resumen, la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera de trabajo. (Blum – Naylor, 1992; p. 522).

Los colaboradores tienden a tener cierta preferencia con los trabajos que les den la oportunidad de poner en práctica sus habilidades, desempeñar diversas actividades, autonomía y una retroalimentación de cómo se vienen desarrollando sus actividades y si su desempeño ha sido satisfactorio.

De acuerdo con los hallazgos, investigaciones y/o conocimientos acumulados se considera que los principales factores que conllevan a una satisfacción laboral según Robbins (1998) son:

- a. **Condiciones favorables de trabajo:** El ambiente laboral dentro de la organización, es determinante para los colaboradores, debido a que esto les puede generar bienestar personal y esto les permite realizar un buen desempeño de sus actividades, del mismo modo una infraestructura y diseño adecuado y cómodo favorecerá la satisfacción del colaborador dentro de la compañía. Adicional a ello se considera la cultura organización implementada, su sistema de valores y metas.
- b. **Sistema de recompensas justas:** Esto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que tiene la organización, estos aspectos mencionados deben intentar que sean justos para los colaboradores para lograr satisfacción.
 - **Satisfacción salarial:** Los sueldos y gratificaciones son la compensación que los colaboradores reciben como remuneración a cambio por sus labores realizadas.

El área encargada del talento humano debe garantizar la satisfacción de los empleados respecto a su salario, debido a que ayuda a mantener la organización una fuerza productiva de trabajo, ya que, se debe tener en cuenta que varios de los estudios realizados respecto a la rotación de personal determinan que la compensación salarial puede ser la mayor causa de insatisfacción por parte de los colaboradores dentro de una organización.

- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:** Los ascensos que se realizan dentro de las organizaciones dan la oportunidad para el crecimiento personal, incrementan el status social y genera mayor responsabilidad, en este título también es importante la percepción de justicia que sea receptivo por los colaboradores. Tener una percepción de que este sistema es claro, justo e igualitario favorecerá la satisfacción.

Los resultados que puede provocar la ausencia de satisfacción laboral pueden afectar la productividad de la organización lo que puede llevar a un deterioro en el entorno laboral y en la calidad de las tareas a desempeñar, así como incrementar las quejas y/o sugerencias, el ausentismo y la rotación de personal dentro de la organización.

- c. **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión:** el ambiente laboral hace parte de la interacción social de cualquier individuo y el comportamiento de los gerentes o superiores es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral, ya que un jefe con capacidad de brindar retroalimentaciones positivas que es comprensivo y sabe escuchar y demuestra interés en las opiniones y/o sugerencias expuestas por sus colaboradores permitirá tener mayor satisfacción.
- d. **Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo:** En este factor se debe tener en cuenta que la relación entre personalidad y la labor que se desempeña da como

resultado más satisfacción, debido a que los colaboradores cuentan con diferentes habilidades y competencias que le permiten cumplir con los objetivos del cargo que desempeña, en otras palabras, se refiere a que cuando un individuo desempeña sus labores de manera espontánea y por gusto genera resultados exitosos lo que genera una mayor satisfacción lo que puede dar como resulta una deserción laboral reducida.

- e. **Reto del trabajo:** lo indicado en este factor se considera una mezcla de 5 dimensiones determinadas por los autores Hackman y Oldham (1975), ellos aplicaron un cuestionario a varios empleados que trabajaban en 63 cargos diferentes, esta encuesta fue llamada “Encuesta de Diagnostico” en los resultados de esta encuesta identificaron 5 dimensiones principales o centrales y estas se clasificaron de la siguiente manera:
- **Identidad de la tarea:** Se refiere a lo que se requiere llevar a cabo para ejecutar un proceso desde el inicio hasta el final obteniendo así un resultado notorio y significativo.
 - **Variación de habilidades:** este se considera la importancia de la posición del cargo que requiere el colaborador para la ejecución de las diferentes actividades, lo que puede representar diferentes habilidades y conocimientos.
 - **Significado de la tarea:** esto es lo que representa en grado de importancia para un colaborador bien sea en su entorno interno y/o externo su cargo dentro de una organización.
 - **Retroalimentación del cargo:** se refiere a la importancia que les produce a los colaboradores el hecho de obtener información directa y clara acerca de la efectividad de su trabajo y el cumplimiento de objetivos.
 - **Autonomía:** Se ofrece cierta libertad, independencia, control, discreción y criterio de toma de decisión sobre sus labores a los colaboradores.

Es por esto por lo que los colaboradores tienden a tener preferencia con los empleos que les brinda la posibilidad de exponer su potencial donde se ofrezcan diferentes tareas, autonomía y Feedback de como viene desempeñando sus labores, un reto moderado y acorde a las capacidades de cada individuo genera placer y satisfacción, debido a que si se sobrecarga al colaborador puede llegar a tener sensación de fracaso y frustración y podría desencadenar en una caída de su satisfacción laboral.

8. METODOLOGÍA

El presente trabajo se elaboró bajo la metodología de revisión sistemática, como forma de estudio, revisando la información que abarca en la literatura científica como tesis, revistas, publicaciones, que hacen referencia al tema referente a “rotación de personal en las empresas”, señalando a las más importantes y las que orientan de forma adecuada el tema abordado.

Los criterios usados en el proceso de inclusión de la revisión sistemática fueron extraídos en su gran mayoría de la página de búsqueda Google, Google académico, Redalyc y Refseek las cuales fueron de ayuda para recopilar información más precisa y exacta sobre el tema a desarrollar.

Tabla 2. Información de literatura.

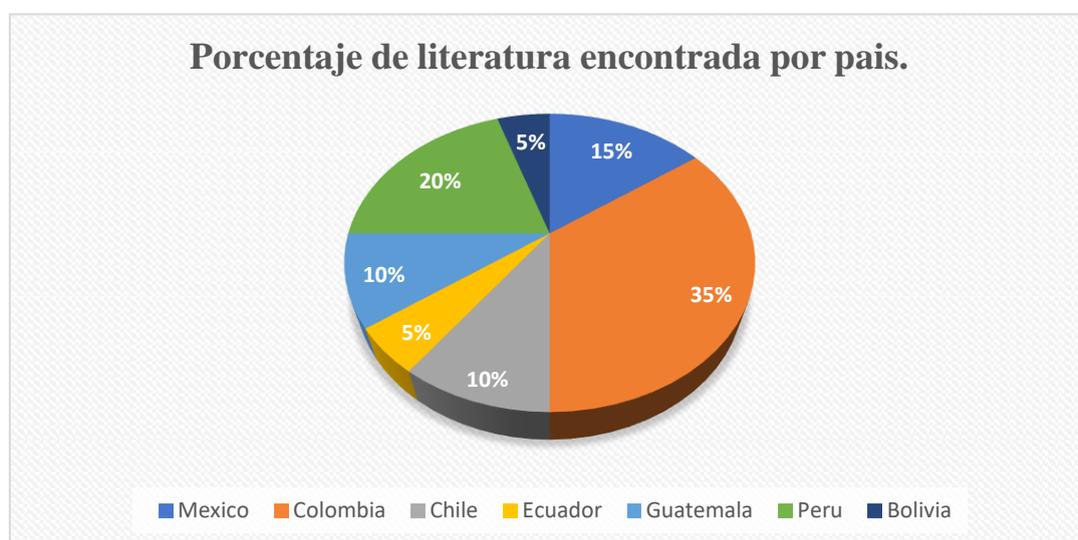
Título	País	Año
Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones.	México.	2011
Análisis de las causas de rotación de personal en el área comercial de una superficie.	Colombia.	2017
Modelo de rotación de personal y practicas organizacionales.	México.	2013
Rotación de personal en el call center Calldinero.	Colombia.	2013
Gestión del talento humano como estrategia para la rotación de personal.	Colombia.	2013
Condiciones de trabajo en la industria de call center Chile.	Chile.	2014
Disminuir la alta rotación de los colaboradores en la empresa Preuniversitario stephawking.	Ecuador.	2018

Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas.	Colombia.	2015
Incentivos laborales que llevan a los empleados del call center y BPO a permanecer en la organización.	Guatemala.	2015
Análisis de la rotación de personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones.	Colombia.	2016
Satisfacción laboral y la rotación de personal en los trabajos de una empresa retail.	Perú.	2016
Análisis de las causas de la rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.	Colombia.	2015
Rotación de personal y clima organizacional.	Guatemala.	2018
Principales causas de la rotación de personal en empresa de servicios de transporte.	Bolivia.	2017
Estrategia para reducir la alta rotación de personal en la ONG World Wildlife Fund.	Perú.	2016
Probables causas de la rotación de personal en continental planta las colinas.	México.	2015
Gestión de talento humano y rotación de personal en la empresa supermercados peruanos s.a.	Perú.	2017
Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas.	Chile.	2017
Enfoques de la Rotación del Personal y la Productividad en las Empresas de Servicio.	Perú.	2019

Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada.	Colombia.	2017
---	-----------	------

De estas plataformas se obtuvo 20 fuentes, de ellas se tomaron 3, que son aquellas que cuentan con información valiosa respecto al tema de investigación. Para ello se generó un filtró en la búsqueda, para así obtener aquellos que hablan acerca de la rotación de personal, además de esto, se tomó en cuenta que fueran artículos exclusivos de Latinoamérica y en la figura 1, se puede evidenciar el porcentaje por país de los documentos encontrados dentro de la revisión sistémica.

Figura 1. Publicación por país de los artículos seleccionados.



En lo que respecta a los criterios de exclusión, como se mencionó anteriormente no se consideró los artículos fuera de Latinoamérica y de una antigüedad mayor a 10 años, esto con el fin de que la investigación conlleve información reciente acerca de la rotación de personal y llevarla así al ámbito de servicios de atención telefónica.

Ahora, en lo que se refiere a los criterios de inclusión, se consideró los artículos y trabajos de investigación referentes al tema a abordar rotación de personal, en idioma español y que estuvieran dentro del limitador de tiempo establecido.

9. RESULTADOS Y ANÁLISIS

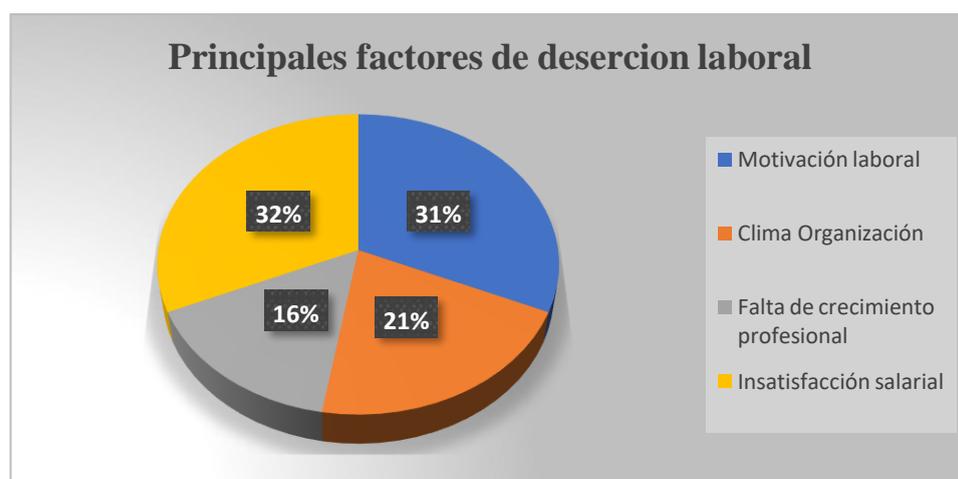
En la actual revisión sistémica, se logró evidenciar diferentes autores y teorías referentes a la rotación de personal, por lo que en base a ellas se llevara al área del sector económico servicios específicamente a la fluctuación de personal que se da en los centros de atención telefónica y de este modo conocer las causas que determinan esta situación, obteniendo las más importantes y relevantes para una organización, esto debido a que, un colaborador que no cumple con las exigencias del cargo puede causar un cambio de personal, que lleva consigo consecuencias para la organización como lo son los gastos de desvinculación, gastos de selección de personal y el tiempo que establece cada organización para capacitar a un nuevo individuo, entre otros.

Tabla 3. Factores de deserción laboral más relevantes.

Factores	Exposición
Motivación laboral	Hace referencia a todas aquellas acciones que realiza el empleador por mantener motivado al colaborador con el fin de influir de manera positiva bien sea para mantener y/o incrementar el rendimiento laboral.
Clima Organizacional	Son las percepciones que tienen los colaboradores respecto a el ambiente laboral bien sea con proveedores, compañeros y/o directivos de la organización.
Falta de crecimiento profesional	Esto se refiere a la transición o ascenso a un cargo categorizado como mejor que el anterior esto con remuneración económica y evaluación de la capacidad.
Insatisfacción salarial	Menciona que los colaboradores que tienen la sensación de que la remuneración económica que reciben no es justa bien sea por la carga laboral que tiene el cargo o por su nivel profesional o académico.

Dentro de la revisión se pudo evidenciar que estos factores mencionados anteriormente son los más comunes a la hora de un colaborador tomar la decisión de prescindir de sus labores dentro de una organización, en base a esta información y a experiencias en diferentes organizaciones con actividad económica de atención de servicios telefónicos, estas causas mencionadas desglosan unos ítems de gran importancia los cuales deben ser tomados en cuenta por las organización al momento de intentar implementar planes de mejora que reduzcan la problemática de la rotación de personal.

Figura 2. Porcentaje principales factores de deserción laboral dentro de la revisión sistémica.



Observando los resultados de la Figura 1, se puede evidenciar que, de los 4 factores principales encontrados dentro de la revisión sistémica, resaltando que todas las causas que conlleven a esta problemática son importantes, el más relevante es la insatisfacción salarial y cerca de este se encuentra la motivación laboral estos dos pilares según los resultados globaliza en total del 63% lo que es un porcentaje significativo.

Existen teorías que aportan y nos ayudan a entender como surgen y se pueden desarrollar estas causas de deserción laboral, algunas de ellas y las que más contextualizan la situación se pueden visualizar en la tabla 3.

9.1 Teoría X y Y

Esta teoría fue creada por el estadounidense McGregor en el año 1994 exponiendo dos maneras excluyentes de distinguir el comportamiento humano esto para motivar a los colaboradores y de este modo obtener una alta productividad.

McGregor denominó estas dos formas entre X (individuo negativo), este es el que presume que las personas prefieren no trabajar y evitan desarrollar sus labores, por lo que deben ser dirigidos por líderes autoritarios y que empleen mecanismos de recompensa y castigos y la Y (individuo positivo), esta plantea que todas las personas tienen motivaciones bien sea personales o profesionales para trabajar, por lo que buscan cumplir con sus labores con el fin de tener estabilidad laboral lo que genera una incorporación de los objetivos personales y organizacionales, de acuerdo a lo anterior, el líder debe cavilar más allá del esquema recompensa – castigo.

Premisas de la teoría X:

- Los colaboradores por naturaleza les desagrada trabajar y evitan desarrollar sus labores.
- Para llevar a cabo sus labores y hacer cumplimiento de sus funciones deben estar bajo presión.
- Los colaboradores evitan obtener responsabilidades y buscan estabilidad por encima de todo.

Premisas de la teoría Y:

- Los colaboradores visualizan el trabajo como algo natural.
- Los colaboradores desarrollan todas sus habilidades para así hacer cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta teoría da una visión amplia de lo que puede significar la motivación laboral en los colaboradores, esto es fundamental para mantenerse de forma voluntaria dentro de la organización, en los centros de atención telefónica se cuenta con un cumplimiento de objetivos e indicadores estrictos que deben ser cumplidos periódicamente, el no cumplimiento de los mismos pueden traer consecuencias como Feedback, cambios de turno, disminución de permisos y en caso de ser recurrente proceder al llamado de atención y posterior terminación del contrato, lo que lleva a los colaboradores o asesores a tener una mayor carga laboral, ahora bien, si los objetivos son cumplidos por parte de los colaboradores esto genera una bonificación monetaria y flexibilidad en los turnos laborales por lo que esto motiva a los colaboradores y la organización obtiene mayor competitividad y productividad.

9.2 Teoría de las expectativas

Esta teoría explica como los individuos actúan cuando se encuentran motivados por las expectativas adoptan comportamientos asumiendo que de este modo obtendrán una recompensa.

Esta teoría sugiere que, a pesar de los diferentes objetivos que puede tener cada individuo, se considera que están motivados si:

- Existe una relación recíproca de manera positiva entre esfuerzo y rendimiento.
- El comportamiento y eficiencia tendrá como resultado una buena recompensa.
- Esta recompensa será utilizada para una necesidad importante.

Víctor Vroom dispuso una fórmula para determinar el grado de motivación de los colaboradores hacia la eficiencia:

Motivación = Expectativa * Instrumentalidad * Valencia.

En donde la expectativa es la percepción que el colaborador tiene acerca del resultado y/o recompensa que va a obtener por su comportamiento; la instrumentalidad es la credibilidad del colaborador hacia a la organización en base a la obtención de las recompensas; Valencia es aquel valor que le da cada colaborador al resultado obtenido por su esfuerzo.

Figura 3. Relaciones de la teoría Vroom.



Esta teoría expone que estas relaciones mencionadas en la Figura 3 deben ser tratadas por la organización con sensibilidad, ya que el incumplimiento de estas puede provocar una pérdida de fuerza motivadora que puede dar como resultado negativo en el rendimiento y eficiencia del colaborador, para esto se sugieren 3 aspectos:

1. Relación esfuerzo – rendimiento: Es aquel esfuerzo que el colaborador da y debe estar relacionado de manera recíproca con el rendimiento que obtiene de su conducta.
2. Relación rendimiento – recompensa: Se trata básicamente de que, a mayor rendimiento, mayor será la recompensa, es decir, que el colaborador considere justo la recompensa en base al esfuerzo entregado.
3. Relación recompensa – valor: Es el grado de satisfacción que causa en el colaborador la recompensa recibida y que sea acorde con sus metas personales y/o profesionales.

Esta teoría nos expone cómo es posible tratar uno de los factores que fueron mencionados en la Figura 2, falta de crecimiento profesional, debido a que en los centros de atención telefónica esta es una problemática de gran relevancia, ya que los asesores tienen bajas probabilidades de obtener un ascenso y se debe cumplir con varios requisitos, entre ellos el cumplimiento de indicadores durante un lapso determinado, antigüedad, llamados de atención, cumplimiento en

horarios, experiencia, etc. Cuando un colaborador se esfuerza en el cumplimiento de los objetivos propuestos espera una recompensa equivalente a su esfuerzo, si este considera que las posibilidades son bajas bien sea por factores internos o externos es por esto, que en los centros de atención telefónica la deserción laboral es alta, debido a que, los colaboradores tienden a buscar mayores oportunidades profesionales, para implantar esta teoría en una organización cualquiera sea su actividad económica se debe ofrecer a los colaboradores la posibilidad de conseguir unos objetivos a los que puedan aspirar con cierta facilidad.

Ahora, para hablar de un principal factor de deserción laboral, se exponen 2 teorías.

9.3 Teoría de los sistemas de Likert

Esta teoría establece que el comportamiento que asume cada colaborador dentro de una organización depende exclusivamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismo perciben dentro del ámbito laboral, por lo que es correcto afirmar que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional como lo es: la posición jerárquica que ocupa cada individuo dentro de la organización, la remuneración económica, la estructura organizacional, la personalidad y la relación entre colaboradores y superiores del clima organizacional.

Esta teoría es considerada una de las más explicativas en relación con el clima organizacional, las organizaciones que emplean métodos que aseguran cumplimiento con las aspiraciones de los colaboradores tienden a tener un rendimiento superior y resultados positivos frente a la tasa de rotación, el rendimiento, el ausentismo y la productividad, estos aspectos influyen sobre la percepción que los colaboradores tienen frente al clima organizacional, es por esto que Likert, en esta teoría utilizo métodos de análisis y diagnóstico basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que con llevan a la obtención de las dimensiones y los diferentes tipos de clima organizacional existentes en cada organización.

- **Variables causales:** también definidas como variables independientes, que son aquellas que van dirigidas a indicar el sentido en que una organización va evolucionando y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- **Variables intermedias:** estas variables son de gran importancia ya que son las que integran los procesos organizacionales y están orientadas a calcular el estado interno de la organización y se representa en aspectos como: la comunicación, motivación y toma de decisiones.
- **Variables finales:** Se trata del resultado que se obtiene de las variables mencionadas anteriormente las cuales están orientadas a establecer los resultados recaudados por la organización tales como la productividad, pérdidas y/o ganancias.

Es importante resaltar que tanto el desempeño como la motivación de los colaboradores involucran directamente al clima organizacional, las variables mencionadas determinan 4 tipos de clima organizacional.

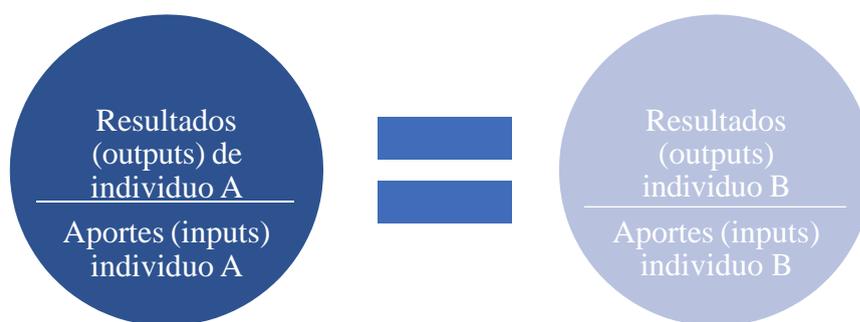
Figura 4. Tipos de clima organizacional.



9.4 Teoría de la equidad

Esta teoría fue propuesta por J. Stacey Adams (1963 – 1965), y sostiene que los individuos comparan sus habilidades profesionales y personales (nivel académico, experiencia y esfuerzo) y el resultado de estas habilidades (remuneración, incentivos y prestaciones) con sus otros compañeros del ámbito laboral y evalúan si es justa, equitativas o inequitativas.

Figura 5. Ecuación teoría Adams.



Esta ecuación nos permite relacionar los aportes y los resultados de cada individuo dentro de una organización, donde los aportes (inputs), son lo que es el individuo y lo que hace por la organización (tiempo, lealtad, esfuerzo, compromiso, eficiencia, tolerancia, entusiasmo, apoyo de compañeros labores, etc.) y los resultados (outputs), son las consecuencias positivas o negativas de la relación con otros, es lo que se recibe como remuneración del esfuerzo, las remuneración pueden ser tangibles e intangibles (estabilidad laboral, salario, beneficios, incentivos, reputación, agradecimiento, etc.).

Los centros de atención telefónica cuentan con una estructura jerárquica, los asesores cuentan con un supervisor quienes son los que tienen contacto con las gerencias y les dan los parámetros y objetivos que deben ser cumplidos mes a mes por los asesores, por lo que para que el clima organizacional sea positivo las altas gerencias deben dar un buen sistema de objetivos, condiciones de trabajo optimas, balancear las funciones de manera justa y equitativa, ofrecer compensaciones y salarios de acuerdo con el esfuerzo, esto con el fin de evitar el ausentismo laboral y la rotación de personal.

9.5 Teoría del capital humano

Esta teoría expresa que existen ocupaciones que son remuneradas mejor que otras, debido a que demandan mayores cantidades de capital humano. Por ejemplo, un médico si desea especializarse como cirujano lo puede realizar estudiando unos años más, sin embargo, un

conductor tendría que hacer una inversión mayor en tiempo de educación para ser un profesional especializado.

Estos autores plantean como capital humano “La amalgama de factores como la educación, la formación, la experiencia, la inteligencia, la energía, el hábito de trabajo, la fiabilidad y la iniciativa que afecta al valor del producto marginal del trabajador”, es con esta perspectiva que la teoría indica que, existen diferencias de demanda en el mercado laboral que provocan que unos tipos de capital humano sean más valiosos que otros.

Para hablar de otro factor de la deserción laboral percibido en la revisión sistémica, se puede evidenciar la insatisfacción laboral, esta es una problemática importante dentro de los centros de atención telefónica debido a que la remuneración económica es en ocasiones baja con respecto a las capacidades que debe tener cada asesor al realizar sus funciones, cabe resaltar que esto depende de la organización, la campaña y el nivel educativo y lingüístico de cada asesor.

9.6 Burnout en centros de atención telefónica

El concepto de Síndrome de Burnout fue descrito por primera vez en 1974 por Freudenberger, haciendo de este una metáfora con los edificios que se habían incendiados, ya que se encontraban destruidos en su interior, pero su exterior se mantenía. Freudenberger (1974) describe al síndrome de Burnout como “un Estado de agotamiento, decepción y pérdida de interés, debido al trabajo cotidiano en la prestación de servicio y ante las expectativas inalcanzables” (Freudenberger 1974; P. 159).

“El síndrome de Burnout se da en áreas laborales que prestan servicios y que al encontrar obstáculos el mismo, comienzan a fatigarse, desarrollando pensamientos, sentimientos y actitudes negativas hacia el cliente” (Pérez, J. P. 2013; P. 445-455). De esta manera se retroalimenta negativamente la motivación y baja la autoestima, así como también, la productividad laboral.

Por lo que resulta de gran importancia que las empresas que tienen como objetivo el servicio al cliente como es el caso de los call centers, generen una dinámica diferente en sus trabajadores, para evitar de este modo la sobre carga laboral y así aportar a la calidad de vida de los colaboradores en el trabajo, se debe tener en cuenta que muchas de las compañías hoy en día y por las circunstancias recientes de la pandemia han optado por usar la modalidad de trabajo en casa, esto como habilidad para que sigan funcionando de forma habitual las organizaciones, por este motivo se han visto afectadas también las relaciones humanas entre el equipo de trabajo e incluso con el horario laboral establecido.

Estas organizaciones de atención de servicio al cliente al igual que la mayoría de las organizaciones debe ser consciente de la importancia que tiene el recurso humano y así identificar sus necesidades para también generar como estrategia fidelidad entre los colaboradores y la empresa, escuchar cuales son las inconformidades del equipo y tenerlas en cuenta con el fin de mejorar la calidad de vida y el clima laboral, dentro de la empresa; también es necesario implementar procesos de capacitación constante para que el personal no se sobrecargue y la empresa pueda mantener la calidad del servicio que ofrece, haciendo que sus trabajadores se actualicen de acuerdo a los parámetros de la organización, haciendo así que el colaborador se sienta importante para la organización y esto se vea reflejado en los objetivos que quiere alcanzar la empresa, pues a medida que el trabajador se sienta más cómodo y satisfecho mejor será su rendimiento laboral y así su productividad y competitividad será lograda de manera satisfactoria.

Los efectos del burnout se ven reflejados en la empresa por el ausentismo, rotación o fluctuación del personal y disminución del rendimiento, los altos niveles de estrés tienen repercusión a nivel fisiológico y cognitivo en los colaboradores, donde se puede ver involucrada incluso su motricidad, por los posibles temblores que pueden resultar de dicho estrés.

En la Tabla 3, se evidenciará las teorías mencionadas y el aporte que a la rotación de personal.

Tabla 4. Teorías de los factores de rotación de personal.

Teorías	Que explica	Que aporta a la rotación de personal	Autor
Teoría y, Teoría x	La teoría x, influye en las estrategias administrativas y explica ciertas conductas humanas dentro de la organización. La teoría y, indica que las limitaciones en el cumplimiento de objetivos se dan por falta de motivación por parte de la organización.	La motivación de los empleados puede repercutir en la toma de decisión acerca de la permanencia dentro de una organización.	Douglas McGregor (1994 págs. 35-56).
Teoría de las expectativas	Se basa en los pilares fundamentales de la intensidad con la que se desea alcanzar un objetivo y la probabilidad de cumplirlo.	Los colaboradores cuando perciben que dentro de la organización pueden alcanzar sus metas profesionales, tienden a sentirse cómodos y no consideran necesario cambiar de organización.	Víctor H. Vroom (1964).
Teoría de la equidad	Explica la influencia que la percepción de un trato justo tiene en la motivación de los individuos.	La mayoría de los individuos tienden a compararse con las situaciones o tratos de sus compañeros de trabajo así conformamos una percepción acerca de la equidad dentro de la organización.	Stacey Adams (1963 - 1965).
Teoría de los sistemas	Expresa el comportamiento que asume cada colaborador y depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismo perciban.	El clima organización es de gran importancia debido a que un buen clima laboral aumenta la motivación y productividad de los colaboradores disminuyendo así la rotación de personal.	Likert, R. (1968).
Teoría del capital humano	Plantea que algunas ocupaciones se pagan mejor que otras porque exigen mayores cantidades de capital humano.	El salario es un factor importante para los colaboradores, por esto los salarios deben ser adecuados, para así contar con demanda laboral y evitar el decremento en la rotación del personal.	Bernanke y Frank (2007).
Síndrome de Burnout	Estado de agotamiento, decepción y pérdida de interés, debido al trabajo cotidiano en la prestación de servicio y ante las expectativas inalcanzable.	Los altos niveles de estrés tienen repercusión a nivel fisiológico y cognitivo en los colaboradores, donde se puede ver involucrada incluso su motricidad, por lo que puede repercutir en la fluctuación de personal.	Freudenberger (1974; págs. 159).
Teoría del afrontamiento y personalidad.	Conjunto de pensamientos y actos realistas y flexibles que solucionan los problemas y, por tanto, reducen el estrés.	El afrontamiento tiene distintas funciones, entre las que resaltan dos: las englobadas bajo el afrontamiento dirigido a alterar el problema objetivo y las que resultan del afrontamiento dirigido a regular la respuesta emocional, la reducción de estrés bajo este modelo ayudara significativamente la baja rotación de personal.	Lazarus & Folkman (1986; pág. 141).

9.7 Planteamiento plan de mejora

En base a los resultados, se lleva a colación diferentes alternativas, con el fin de disminuir la rotación de personal, que es considerada una problemática importante, dentro ello, como lo es:

- Mejoramiento de las políticas de incentivos por cumplimiento de objetivos dentro de un lapso determinado.
- Mejoramiento de política salarial de acuerdo con funciones y exigencia laboral.
- Obtener oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la organización de acuerdo con sus estudios y capacidades.
- Cumplimiento de los horarios laborales establecidos de mutuo acuerdo al momento de contratación.
- Capacitaciones y/o programas de aprendizaje y desarrollo donde se actualicen los procesos que se llevan a cabo dentro del área, para de este modo, comunicar a los clientes tanto internos como externos información veraz y contundente respecto al motivo de su consulta.
- Programación de actividades de fortalecimiento de ambiente con los demás miembros del área.
- Reconocimiento de los logros y del mismo modo retroalimentación de las oportunidades de mejora que se encuentren durante el proceso.

10. CONCLUSIONES Y LOGROS

En conclusión, se puede evidenciar que la rotación del personal es un tema de gran relevancia dentro de cualquier organización independientemente sea su actividad económica y ha estado presente a través del tiempo en las organizaciones, la deserción de personal dentro de una organización puede recaer en consecuencias negativas tanto de productividad como de competitividad frente a otras compañías, por este motivo la rotación del personal es uno de los puntos más importantes sobre el cual tan pronto se percibe se debe tratar de manera inmediata con planes de acción y de mejora.

De acuerdo a los resultado expuestos, cuando se trata de hallar las causas frecuentes por las cuales se dan la rotación de personal se pudo verificar esta información con la revisión y así determinar las causas expuestas, ahora bien, las teorías e información de autores expuestas que explican y argumentan los diferentes factores que pueden con llevar a la rotación de personal esto llevándolo al ámbito de servicio al cliente, cabe mencionar que los resultados de la revisión sistémica se pudo evidenciar información relevante de investigaciones descriptivas donde se recopila datos y se evidencia las diferentes opiniones que tienen los colaboradores respecto a la toma de decisión de desertar de un empleo o bien opinar acerca del entorno organizacional y las falencias que puedan estar sucediendo dentro dela organización.

Ahora bien, las limitaciones que se presentaron en la elaboración del presente trabajo tienen que ver con la información, debido a que, al tomar como criterio de inclusión en la revisión artículos de Latinoamérica, fue limitada a ello la información propuesta para la investigación, dentro de las herramientas usadas, sin embargo, en base a las teorías encontradas, investigaciones descriptivas e incluso experiencias netamente personales, se logró el cumplimiento de los objetivos planteados.

11. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Bernanke, B., & Frank, R. (2007). *Principios de economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljames Servicios S.A De C.V.* Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rosas, G. J. (2006). *Rotación de personal*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1990). *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México, D.F: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Contreras, I. M. (2005). *Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial*. IX Congreso Internacional de Costos, 1-14.
- Werther, William y Davis, J. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Editorial McGraw Hill.
- Frank, H & Zimmerman, L. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. *Investigación Administrativa*.
- Remeseriro, & Mar. (2015). *Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. *Ciencias Económicas*, 6 (1), 50-59.
- Hernández, G., Hernández, Y. & Mendieta, A. (2013) *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. *Historia y Comunicación Social* (pág. 22).
- Sayago, L. (2009). *Investigación en Comunicación Organizacional*. Bogotá: El Cid.
- Navarro. (2008). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. *Ciencias Empresariales*.
- Krackhardt, D., McKenna, J., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1981. Vol. 24, N° 2). *Supervisor Behavior and Employee Turnover: A field Experiment*. *Academy of Management Journal*, 249-259.
- Peña, A. R. (18 de Diciembre de 2016). *El costo de la alta rotación de personal para las empresas*. Portafolio.
- Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Siegrist, J., (1998). *Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: theory, empirical support and implications for prevention*. In: Cooper, C. L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 190-204). Oxford: Oxford University Press.

Colombia, P. (07 de diciembre de 2016). *la rotación de personal perjudica significativamente a las empresas*. Obtenido de <https://performia.com.co/la-rotacion-de-personal-perjudica-significativamente-a-las-empresas/>.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall, octava edición.

Adams, J.S. (1965) “*Inequity in social exchange.*” In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press.

McGregor, D. (1994). La teoría X: *El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control y la teoría Y: la integración de los objetivos individuales con los de la organización*. En D. McGregor, *El lado humano de las organizaciones*. (págs. 35-56). Bogotá: Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley .

Hackman y Oldham. (1976) *Organizational Behavior and Human Performance*. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Vol 16.

Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.

Drucker, P. (2002). *Los desafíos de las gerencias para el siglo XXI*. (pág. 31). Bogotá, editorial Norma.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *El concepto de afrontamiento en estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.

Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa saljamex servicios s.a de c.v*. Obtenido de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>.

Andrade, M. L. (2009). *Análisis de la Rotación de Personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPSCT001844.pdf>.

Rosas, G. J. (2006). *Rotación de personal*. obtenido de universidad autónoma metropolitana: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>.

Freudenberger, Herbert (1974), *Staff bornout*, *Journal of social issues*. P. 159 – 165.

Pérez, J. P. (2013). *Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo*. *Estudios Gerenciales*. P. 445–455.