



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“EL ROL MEDIADOR DEL BURNOUT ENTRE LOS RECURSOS Y  
DEMANDAS LABORALES Y LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE  
UN CENTRO DE COBRANZA TELEFÓNICA (CALL CENTER)”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sra. Yanet Amalia Dongo Colina**

**Sr. Jorge Andrés García Paucar**

**Sra. María Margarita García Soto**

**Asesora: Profesora Sandra María Corso Orams**

**[0000-0002-7721-5275](tel:0000-0002-7721-5275)**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **Sandra María Corso Orams** deja constancia que el trabajo de investigación «**El rol mediador del burnout entre los recursos y demandas laborales y la intención de rotación de un centro de cobranza telefónica (call center)**» presentado por los alumnos **Yanet Amalia Dongo Colina, Jorge Andrés García Paucar y María Margarita García Soto**, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el **18 de agosto de 2023**, dando el siguiente resultado.

turnitin Angelina Dongo De Vitor 18.08.23 Loc: Observatorio de Investigación, U.C. - Quito, E.

1 de 2

Resumen de coincidencias

17%

1 libro tienda net 3% >

2 espositorio.unsach.edu.pe 1% >

3 espositorio.unsach.edu.pe 1% >

4 www.puntoeducar.com 1% >

5 www.libro.net 1% >

6 Dirigido a Universidad, Trabajo de estudiantes 1% >

7 espositorio.unsach.edu.pe 1% >

8 Una Píera (Riggo Mar), Educación 1% >

9 www.libro.net 1% >

10 espositorio.unsach.edu.pe 1% >

“EL ROL MEDIADOR DEL BURNOUT ENTRE LOS RECURSOS Y DEMANDAS LABORALES Y LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE UN CENTRO DE COBRANZA TELEFÓNICA (CALL CENTER)”

Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas

Presentado por

Sra. Yanet Amalia Dongo Colina  
Sr. Jorge Andrés García Paucar  
Sra. María Margarita García Soto

ASESOR: Profesora Sandra María Corso Orams  
ORCID 0000-0002-7721-5275

Revisado  
Observaciones levantadas  
Ver Puntos aceptados - 10/10/23

FECHA: 20 de agosto de 2023

Sandra María Corso Orams

ORCID 0000-0002-7721-5275

## Resumen ejecutivo

El presente estudio tiene como objetivo determinar el rol mediador del *burnout* (agotamiento y despersonalización) en la relación entre las características laborales (recursos y demandas laborales) y la intención de rotación de los asesores telefónicos de una empresa de *call center out-bound*, especializada en cobranzas.

En tal sentido, planteamos dos hipótesis: que el *burnout* media la relación entre los recursos laborales y la intención de rotación y que el *burnout* media la relación entre las demandas laborales y la intención de rotación. Para ello diseñamos un estudio cuantitativo no experimental de tipo explicativo de corte transversal y nos basamos en el modelo de demandas y recursos laborales.

Como resultado de la investigación se pudo identificar que las demandas laborales con mayor efecto positivo sobre el *burnout* en esta empresa en particular son la sobrecarga y las demandas emocionales, así como que los recursos laborales con mayor efecto negativo sobre el *burnout* son el rol del supervisor y la retroalimentación. También se demostró que el *burnout* tiene un efecto directo sobre la intención de rotar y que cumple un rol mediador y potenciador de la relación entre las características laborales y la intención de rotar.

Finalmente, se plantea un plan de mejora que permita actuar sobre las variables mencionadas, contemplando acciones específicas que permita que los operadores telefónicos de esta empresa puedan gestionar de mejor modo las demandas laborales a las que se enfrentan y a su vez que el supervisor les brinde un mayor soporte tanto desde la retroalimentación como desde el modo en que cumple su rol de liderazgo.

## Índice

Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos .....	vi
Índice de anexos .....	vii
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Definición del problema de estudio .....	1
2. Objetivo general.....	1
3. Objetivos específicos .....	2
4. Justificación del estudio .....	2
5. Alcance del estudio .....	2
6. Limitaciones del estudio .....	3
7. Pregunta de estudio e hipótesis .....	3
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
1. Introducción .....	5
2. Los <i>call center</i> y sus características .....	6
3. Intención de rotación.....	7
4. Modelos sobre intención de rotación .....	8
5. Modelo de recursos y demandas laborales e intención de rotación .....	9
6. El <i>burnout</i> y la intención de rotación .....	10
7. Modelo del estudio para la presente investigación.....	11
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>13</b>
1. Diseño de la investigación .....	13
2. Población de estudio .....	13
3. Muestra de estudio .....	13
4. Instrumentos de medición .....	14
5. Procedimiento de recolección de datos.....	16
6. Técnicas de procesamiento de datos .....	16
<b>Capítulo IV. Resultados.....</b>	<b>18</b>
1. Descripción del modelo de estudio .....	18
2. Análisis de confiabilidad.....	18

3. Análisis descriptivo de las variables .....	19
4. Análisis de las correlaciones de las variables .....	20
5. Verificación de las hipótesis de estudio .....	22
<b>Capítulo V. Discusiones y propuestas de mejora.....</b>	<b>25</b>
1. Discusiones .....	25
2. Propuesta de mejora: “Gestionando Nuestro Talento” .....	26
2.1 Objetivo general.....	26
2.2 Objetivos secundarios .....	27
2.3 Análisis de variables a intervenir .....	27
2.4 Público objetivo .....	29
2.5 Equipo responsable .....	29
2.6 Implementación del programa, duración y monitoreo .....	29
2.7 Análisis del retorno de la inversión.....	30
2.8 Programa “Gestionando Nuestro Talento” .....	30
3. Descripción del sector y de la empresa de estudio.....	35
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>37</b>
1. Conclusiones .....	37
2. Recomendaciones .....	37
<b>Bibliografía .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>46</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>60</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Parámetros estadísticos de referencia .....	17
Tabla 2.	Resultados de confiabilidad de las variables analizadas.....	18
Tabla 3.	Resultados descriptivos de las variables analizadas .....	19
Tabla 4.	Correlaciones de las variables analizadas.....	21
Tabla 5.	Validación del modelo de estudio.....	22
Tabla 6.	AFC de las variables del modelo.....	22
Tabla 7.	Comprobación de las hipótesis .....	23
Tabla 8.	Análisis descriptivo de las demandas laborales.....	27
Tabla 9.	Análisis descriptivo de los recursos laborales .....	28
Tabla 10.	Análisis descriptivo de los componentes del <i>burnout</i> .....	28
Tabla 11.	Análisis descriptivo de la intención de rotar.....	29
Tabla 12.	Costo total del proyecto.....	30
Tabla 13.	Programa “Gestionando Nuestro Talento” .....	31

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Hipótesis 1: El <i>burnout</i> media la relación entre los recursos laborales y la intención de rotación .....	4
Gráfico 2.	Hipótesis 2: El <i>burnout</i> media la relación entre las demandas laborales y la intención de rotación .....	4
Gráfico 3.	Consolidación de las hipótesis del estudio planteadas.....	4
Gráfico 4.	Modelo de estudio .....	12
Gráfico 5.	Definición de la muestra de estudio.....	14
Gráfico 6.	Resultados del modelo de estudio.....	24

## Índice de anexos

Anexo 1.	Composición de la muestra.....	47
Anexo 2.	Modelo de encuesta .....	49
Anexo 3.	Modelo de carta de presentación .....	53
Anexo 4.	Resumen de prueba de hipótesis.....	54
Anexo 5.	Relación de las demandas y recursos laborales con la intención de rotación....	55
Anexo 6.	Modelo de investigación.....	56
Anexo 7.	AFC de las variables latentes.....	57
Anexo 8.	Niveles de ajuste del modelo de trabajo .....	58
Anexo 9.	Modelo del negocio .....	59



## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Definición del problema de estudio**

Las empresas de *call center* han llegado a ser una herramienta estratégica para el contacto con los clientes (Calvert 2001). De esta manera han demostrado eficiencia en permitir adquirir nuevos clientes, retener los actuales, incrementar la lealtad de estos y, finalmente, recuperar deudas atrasadas (Nederlof y Anton 2002).

Este tipo de empresas, suele tener una estricta administración de costos y orientación hacia la eficiencia operativa (Batt y Moynihan 2002; Choi y Lee 2009; Mahesh y Kasturi 2006; Wallace *et al.* 2000), por lo que sus labores son altamente “parametradas”, asignando controles estrictos de las funciones a realizar (Mahesh y Kasturi 2006); se suma a lo mencionado, la relación constante con clientes frustrados o conflictivos, exponiendo a los trabajadores a agresiones verbales (Sharp 2003) por lo que a menudo se orienta a los trabajadores a suprimir sus verdaderos sentimientos y a distanciarse emocionalmente de estas agresiones con el fin de manejar estas situaciones y protegerse de ellas (Frenkel *et al.* 1998, Hochschild 1979). Todas estas características desencadenan en altos niveles de estrés y desgaste (*burnout*), generando a su vez mayores ratios de ausentismo y respuestas negativas o agresivas hacia los clientes que deterioran la imagen de la empresa (Grandey, Dickter y Hock-Peng 2004) y que, finalmente, pueden desencadenar en el abandono del trabajo (Cólica 2010; Mahesh y Kasturi 2006; Sharp 2003; Frenkel *et al.* 1998; Hochschild 1979).

Por lo tanto, es crucial identificar, mediante un método científico, las variables que intervienen en la intención de rotación voluntaria de los trabajadores de un *call center outbound*. De acuerdo al modelo de Bakker y Demerouti (2013), las principales variables predictoras que se identifican en trabajadores de *call center* serían las demandas laborales y los recursos laborales. Asimismo, otros autores señalan que el *burnout* podría tener una significativa influencia sobre estas variables como mediador (Xanthopoulou, Bakker, Dollar, Demerouti, Schaufeli, Taris y Schreurs 2007; Bakker 2011). Es así que, identificar la relación entre estas variables podría permitir gestionar de forma eficiente los recursos de la empresa para disminuir la intención de rotación voluntaria del personal.

### **2. Objetivo general**

El presente estudio tiene como objetivo determinar el rol mediador del *burnout* (agotamiento y despersonalización) en la relación entre las características laborales (recursos y demandas

laborales) y la intención de rotar de los asesores telefónicos de una empresa de cobranza telefónica.

### **3. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos planteados en la presente investigación son los siguientes:

- Comprobar si el *burnout* media la relación entre las demandas laborales y la intención de rotar.
- Comprobar si el *burnout* media la relación entre los recursos laborales y la intención de rotar.

### **4. Justificación del estudio**

Estudios previos muestran una relación entre el *burnout* y la intención de rotación (Askun y Unler 2011; Bakker, Demerouti y Schaufeli 2003), así como la existencia de una relación entre las características laborales y el *burnout* (Bakker, Demerouti y Schaufeli 2003); a su vez, se ha demostrado también que durante la etapa previa al abandono efectivo del trabajo suelen presentarse efectos negativos para la organización como un aumento del ausentismo, respuestas negativas o agresivas hacia los clientes, disminución en la producción, entre otros (Cólica 2010; Mahesh y Kasturi 2006; Sharp 2003; Frenkel *et al.* 1998; Hochschild 1979).

Por lo tanto, la importancia del estudio se sustenta en la relevancia de validar las conclusiones de estudios previos realizados en empresas de *call center* de otros países en la realidad de una empresa de *call center* especializada en cobranza telefónica en nuestro país, de modo que sea posible disminuir la intención de rotación y sus efectos negativos en la organización (productividad e imagen corporativa) a través de la intervención sobre las características laborales (demandas y recursos laborales) y el *burnout* (Bakker y Demerouti 2013) con una propuesta adaptada a la realidad y contexto de nuestro país y de la empresa específica en estudio.

### **5. Alcance del estudio**

El presente trabajo de investigación es de corte transversal no experimental y se enfoca en obtener información relacionada a la intención de rotación en una empresa de *call center outbound*, especializada en cobranzas, de la ciudad de Lima, Perú. Entre los beneficios potenciales que alcanza el estudio se encuentran:

- Identificar cómo las demandas y recursos laborales inciden en la intención de rotación de los asesores telefónicos de una empresa de *call center outbound* y cuáles tiene una mayor incidencia en ella.
- Explicar el efecto mediador del *burnout* entre las demandas y recursos laborales y la intención de rotación de los asesores telefónicos de una empresa de *call center outbound*.

- Brindar información que permita mejorar la gestión de personal de los asesores telefónicos de una empresa de *call center outbound*, de modo que se puedan establecer planes de acción que reduzcan la intención de rotación de estos.

## 6. Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones identificadas para la realización de la presente investigación tenemos:

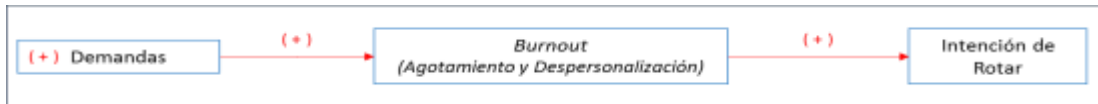
- La escasa voluntad de participación de las empresas para la realización de este tipo de investigaciones laborales.
- El desarrollo transversal de la investigación, por lo que los resultados obtenidos corresponden a un momento específico.
- El haber realizado la investigación en una sola empresa, lo cual dificulta la propuesta de conclusiones a nivel de sector.
- La herramienta empleada, ya que al emplear un cuestionario virtual existe la posibilidad de no tener el 100% de respuestas del personal encuestado ni es posible identificar de forma precisa a las personas que no la completaron.
- El tiempo de ejecución requerido para que los trabajadores completen las encuestas; ya que si bien se buscó minimizar el impacto al aplicarlas de forma virtual, era necesario que destinen tiempo de descanso a completar la información solicitada.

## 7. Pregunta de estudio e hipótesis

A partir de la información previamente mencionada, surge la siguiente pregunta de investigación **¿el *burnout* media la relación entre los recursos y demandas laborales con la intención de rotación de los asesores telefónicos de una empresa de *call center outbound* especializada en cobranza telefónica de Lima, Perú?**

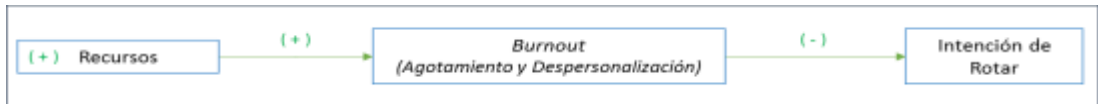
A raíz de esta pregunta se espera, en primer lugar, que haya una relación entre las características laborales y el *burnout*; es así que las demandas laborales tendrían una relación directa y positiva con el desarrollo del *burnout* mientras que los recursos laborales tendrían una relación inversa y negativa sobre su desarrollo (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli y Schreurs 2003). Asimismo, luego de comprobar la relación entre el *burnout* con las demandas y los recursos laborales se procedería a analizar el efecto mediador que este podría tener con la intención de rotación. De esta forma, se plantean las siguientes hipótesis descritas a continuación:

**Gráfico 1. Hipótesis 1: El *burnout* media la relación entre los recursos laborales y la intención de rotación**



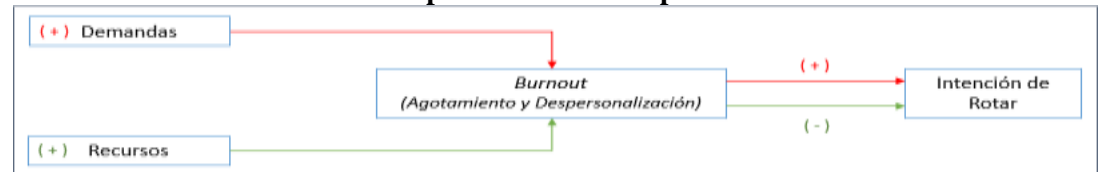
Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 2. Hipótesis 2: El *burnout* media la relación entre las demandas laborales y la intención de rotación**



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 3. Consolidación de las hipótesis del estudio planteadas**



Fuente: Elaboración propia 2018.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. Introducción

El permanente avance tecnológico ha permitido a las organizaciones tener presencia a nivel mundial, aumentando también la competitividad entre ellas; en este proceso, las organizaciones tienden a tercerizar algunos de sus procesos de producción y/o de servicios y se concentran en aquellos que les permitan diferenciarse de las demás (Asif 2008; Batt, Holman y Hotgrewe 2009), siendo un importante diferenciador entre una organización y otra sus trabajadores (Umamaheswar y Krishnan 2015), ya que a diferencia de otros factores rápidamente imitables (como tecnología o infraestructura) los trabajadores se constituyen en una ventaja competitiva sostenible (David 2013).

Dentro de este marco, muchas organizaciones optaron por tercerizar sus procesos de atención al cliente, comercialización de productos y servicios e incluso cobranzas en empresas especializadas. Estas empresas son las denominadas *call center*, que se han especializado en los procesos mencionados con la particularidad de realizarlos de forma remota mediante el uso de la tecnología telefónica y computacional, permitiendo a sus clientes una reducción de costos (Micheli 2007; Sharp 2003).

El rápido crecimiento y desarrollo de las empresas de *call center* ha generado un interés cada vez mayor por analizar sus procesos (Michelli 2007), ya que entre los principales desafíos que afrontan se encuentran la disminución del “desgaste” del personal y de las “altas tasas de rotación” (Gestión 2013 y APECCO 2016); este interés se acentúa aún más al notar que entre el 60% y 70% del costo total de un *call center* corresponde al costo de personal (Sharp 2003; Fluss 2015) y al identificar que no solo puede generar un impacto negativo en la organización la renuncia de un trabajador (Robins, Judge y Pineda 2013) sino, sobre todo, antes de concretarse dicha renuncia (Domínguez, Sergio, Roncancio y Lozano 2014).

Investigaciones previas realizadas en empresas de *call center* demuestran una relación entre el *burnout* y la intención de rotación del personal (Askun y Unler 2011; Bakker, Demerouti y Schaufeli 2003); así como la relación entre las características laborales y el *burnout* (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003). Por esta razón, la presente investigación busca comprender la forma en que se relacionan estas variables en una empresa de *call center outbound*, con el fin de contribuir con su gestión sostenible.

## 2. Los *call center* y sus características

Las empresas de *call center* son un intermediario entre una empresa cliente y los clientes o potenciales clientes de dicha empresa, brindando un servicio que se puede resumir como un proceso de telenegociación entre un operador telefónico y un usuario. Este proceso de telenegociación puede ser iniciado mediante llamadas recibidas por el operador telefónico, *inbound*, o llamadas realizadas por el operador telefónico, *outbound* (Micheli 2007), para lo cual estas empresas requieren contar con una infraestructura adecuada, sistemas integrados de comunicaciones eficientes, información constante sobre los productos y/o servicios ofrecidos y personal debidamente capacitado (Sharp 2003).

En este modelo de negocio es la empresa cliente quien define los indicadores de desempeño del personal; tales como el tiempo de duración de las llamadas, cantidad de llamadas perdidas, cantidad de servicios colocados, entre otros (Zuil 2017 y Gestión 2015a). Por lo tanto, las empresas de *call center* no solo buscan cumplir con los ratios establecidos sino hacerlo con el menor costo posible, para lo cual se enfocan en optimizar al máximo sus procesos (Gestión 2015a).

En este contexto, los trabajadores de un *call center* se enfrentan a la necesidad de tener un conocimiento profundo del producto o servicio de la empresa que representan (Sharp 2003; Hillmer, Hillmer y McRoberts 2004), contar con información en línea de las personas con quienes se contactan (Sharp 2003) y tomar decisiones que permitan resolver rápidamente las necesidades de los clientes y/o potenciales clientes (Sharp 2003; Hillmer, Hillmer y McRoberts 2004). A su vez, se ven expuestos, a tratar con clientes descontentos y cansados, soportar maltratos y/o insultos, tiempos cortos de atención de llamada en los que deben satisfacer a los clientes (Gestión 2015a; Cólica 2010), llamadas de forma automatizada que minimizan los tiempos entre llamadas (Cólica 2010), retroalimentación negativa por parte de sus supervisores, salarios bajos, pocas oportunidades de crecimiento (Gestión 2013), condiciones físicas rutinarias, supervisión permanente, escaso tiempo para descanso y/o alimentación, turnos de trabajo cambiantes y/o prolongados (Cólica 2010).

Estas condiciones originan que el personal de un *call center* labore en un ambiente estresante, bajo mucha presión (Hillmer, Hillmer y McRoberts 2004) y con competencia constante por lograr las metas de producción trazadas. Esta mala gestión de recursos humanos se constituye en un acelerador del proceso de *burnout*, por lo que el personal de un *call center* suele presentar muestras de cambios de humor que incluyen la agresividad, el cansancio físico constante, presencia de

enfermedades como dolores de cabeza, musculares y gastritis, entre otros; generando efectos negativos tanto en el centro de trabajo (por ejemplo faltas frecuentes y conductas no deseadas con los clientes), como en su vida personal (peleas con los amigos y/o familiares, desmotivación, etc.) y que pueden conllevar al abandono del trabajo (Cólica 2010).

### **3. Intención de rotación**

Las organizaciones buscan evitar la salida de empleados valiosos (Phillips y Edwards 2009; Newstrom 2011; Chiavenato 2011) debido a las consecuencias negativas que le generan. Entre estas consecuencias negativas se puede mencionar el déficit de personal debido a las vacantes disponibles no planificadas que necesitan cubrirse; el ingreso de personal sin experiencia ya que es necesario seleccionar y reclutar un nuevo trabajador con premura que a pesar de poder ser el idóneo deberá pasar por un proceso de adaptación hasta llegar a su rendimiento óptimo; la atención deficiente al cliente y/o disminución de productividad, por la ausencia de personal en el puesto vacante; los costos propios de cubrir la vacante generada; los costos potenciales por la pérdida de información o transferencia hacia la competencia y los costos potenciales por una pérdida en la calidad de atención del cliente, sea interno o externo, entre otros (Phillips y Edwards 2009; Moreno, Torres y Vargas 2015).

Sin embargo, durante la etapa previa al abandono efectivo del trabajo (Cólica 2010; Mahesh y Kasturi 2006; Sharp 2003; Frenkel *et al.* 1998; Hochschild 1979) suelen presentarse también efectos negativos para la organización, tales como mayores ratios de ausentismo y respuestas negativas o agresivas hacia los clientes, deteriorando la imagen de la empresa (Grandey, Dickter y Hock-Peng 2004; Domínguez, Sergio, Roncancio y Lozano 2014). Así, encontramos entre las definiciones sobre intención de rotación que Mobley, Horner y Hollignsworth (1978) indican que es la probabilidad que el trabajador tenga una intención consciente y deliberada de dejar su trabajo en el futuro cercano; Tett y Meyer (1993) señalan que es la intención consciente y deliberada de dejar la organización; Ma y Trigo (2008) manifiestan que es el estado en el que los trabajadores planean renunciar a sus empresas; Masroor y Fakir (2010) aseveran que es el plan que tienen los trabajadores de renunciar a sus trabajos actuales y buscar uno nuevo en un futuro cercano; y Regts y Molleman (2012) afirman que es la decisión voluntaria del trabajador de retirarse de una organización a pesar de tener la oportunidad de permanecer en ella. De estas definiciones, emplearemos la proporcionada por Regts y Molleman (2012), la cual enfatiza la voluntad del trabajador por sobre la oportunidad de permanecer en la organización.

También encontramos que diversos investigadores afirman que la intención de rotación predice

la rotación de personal (Barak, Nissly y Levin 2001; Griffeth, Hom y Gaertner 2000; Van Breukelen, Van der Vlist y Steensma 2004; Tett y Meyer 1993), e incluso hay quienes precisan que la intención de rotación puede ser considerada como un sustituto de la rotación real (Ma y Trigo 2008). Por lo tanto, consideramos que lo más conveniente es centrar el presente estudio en la intención de rotación, de modo que se puedan mitigar sus efectos negativos en la organización a través de una gestión eficiente de sus recursos y a su vez se pueda evitar que se concrete en un retiro real del trabajador.

#### **4. Modelos sobre intención de rotación**

Existen diversos modelos que buscan explicar la intención de rotación; entre los modelos desarrollados se encuentra el de March y Simon (1958), quienes proponían que esta se genera en base a la percepción del trabajador sobre dos factores: sus deseos de realizar el cambio y la facilidad de conseguir un nuevo trabajo. Porter y Steers (1973) plantean un modelo enfocado en las expectativas de la persona sobre 4 factores del trabajo (sueldo, oportunidad, tipo de supervisión, relaciones interpersonales dentro de su equipo), siendo estas expectativas las que determinarán la intención de rotación de su trabajo actual. Mobley (1977) postula que los aspectos individuales de las personas afectan su percepción y evaluación de su satisfacción entre su centro laboral en contrapartida con las oportunidades existentes dentro del mercado laboral y en base a ello se incrementa o no su intención de rotación. Steers y Mowday (1981) analizan las expectativas y actitudes del trabajo y cómo estas determinan la intención de rotación.

Price y Mueller (1986) señalan que la intención de rotación es el resultado de la interacción de factores externos (tales como oportunidades laborales, profesionalismo, grado de responsabilidad, equipo de trabajo) y factores internos (tales como la satisfacción laboral y el compromiso) del trabajador. Thatcher, Stepina y Boyle (2002) indican que es el compromiso organizacional el determinante de la intención de rotación, siendo los factores decisivos el ambiente de trabajo y la percepción de las oportunidades que tenga en el mercado laboral. Petriglieri (2011) explica la intención de rotación como una consecuencia a las amenazas estructurales y/u organizacionales que el trabajador percibe. Bakker y Demerouti (2013) analizan la rotación de personal desde el entorno laboral y las características del trabajo realizado en empresas de *call center*, agrupando los factores de rotación de personal en dos grandes conceptos: demandas laborales y recursos laborales.

De los modelos mencionados emplearemos el planteando por Bakker y Demerouti (2013), denominado modelo de recursos y demandas laborales, dado que es uno de los más recientes y,



además, se encuentra contextualizado a empresas de *call center*, coincidiendo con la población objetivo de esta investigación.

## **5. Modelo de recursos y demandas laborales e intención de rotación**

El modelo de recursos y demandas laborales fue desarrollado por Demerouti *et al.* (2001) y sugiere tener en cuenta los aspectos positivos y negativos de la realidad laboral, proponiendo que estos aspectos se agrupan en dos categorías denominadas demandas laborales y recursos laborales.

Bakker y Demerouti (2013) explican que las demandas laborales son aquellas exigencias del trabajo que conllevan a un esfuerzo del trabajador; mientras que los recursos laborales son aquellos aspectos (propios del trabajador o asignados por el entorno laboral) que permiten cumplir con las exigencias del trabajo e incluso podrían permitir el desarrollo del trabajador. Señalan también que las demandas laborales contribuyen directamente al agotamiento del trabajador mientras que los recursos laborales influyen directamente sobre la motivación del trabajador. Cabe indicar que estudios realizados muestran que los recursos laborales influyen también sobre las demandas laborales, permitiendo afrontarlas de un mejor modo (Bakker, Demerouti y Euwema 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollar, Demerouti, Schaufeli, Taris y Schreurs 2007). En tal sentido, a mayores recursos laborales los trabajadores podrán afrontar mejor las demandas laborales (Bakker, Demerouti y Euwema 2005).

Cabe indicar que Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) realizan una investigación en una empresa de *call center* holandesa demostrando que el modelo de demandas y recursos laborales predice la intención de rotación; resaltando entre las variables encontradas las de sobrecarga, exigencias emocionales y retroalimentación sobre el desempeño y validando que ante la ausencia de recursos laborales se percibe un mayor valor de las demandas laborales.

Bakker desarrolla en el 2014 un cuestionario en el que evalúa la percepción sobre algunas características laborales y su impacto en el *burnout*. Así, tenemos entre las características laborales evaluadas las siguientes:

- Demandas emocionales, donde evalúa tanto la exigencia emocional propiamente del trabajo como la exigencia emocional generada por el trato con los clientes a quienes se atiende (sean exigentes, irrespetuosos o descorteses).
- Sobrecarga, en que evalúa tanto la premura de tiempo como el exceso de trabajo.
- Demandas cognitivas, en donde se centra en la exigencia en la precisión y concentración constante.

- Dificultades, donde menciona los problemas repentinos que se pudieran presentar pero da un mayor énfasis en los aspectos administrativos o burocráticos que dificultan la realización de las labores encargadas.
- Autonomía, evaluando el grado de flexibilidad y decisión sobre su trabajo.
- Colaboración o apoyo social, que evalúa tanto el apoyo de los compañeros para realizar las labores asignadas como la valoración positiva como persona de los compañeros.
- Retroalimentación, centrada tanto en conocer si tiene información sobre qué objetivos tiene trazados, cómo viene realizando sus labores y qué objetivos finalmente ha logrado.
- Oportunidades de desarrollo, evaluando la oportunidad de aprender como de crecer.
- Supervisión, donde se evalúa la percepción que se tiene del supervisor desde el aspecto de retroalimentación sobre las tareas asignadas, facilitador para el logro de objetivos y trato amigable y sincero.
- Ambiente de trabajo, que evalúa la organización física en donde se realizan las labores.

## **6. El *burnout* y la intención de rotación**

Maslach (2003) estudia el *burnout* en empresas de servicios e indica que es un estado psicológico que se da como respuesta a la prolongada exposición de ciertos factores del trabajo; detalla también que el *burnout* tiene tres componentes: agotamiento, despersonalización y disminución del logro personal. Sin embargo, la disminución del logro personal tiene un menor efecto en el *burnout* que los otros dos componentes (Maslach y Leiter 2008).

Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) indican que existen tres grupos de características que pueden incidir sobre el *burnout*:

- Características del puesto de trabajo; ya sea por la presencia de demandas laborales (sobrecarga, presión en tiempo, información ambigua o exceso de ella, entre otras) o por la ausencia de recursos laborales (apoyo de los compañeros y/o supervisor, retroalimentación, autonomía).
- Características ocupacionales; enfocándose en la necesidad de manejo emocional para la realización del trabajo (requiriendo un alto grado de empatía que puede generar la necesidad de mostrar o suprimir sus propias emociones).
- Características organizacionales; tanto tangibles (como el espacio y su distribución) como intangibles (jerarquización, normas y decisiones estratégicas como fusiones, reducciones de personal u otras).

Pérez (2013: 449), citando a Uribe (2010), indica que el agotamiento es «la pérdida progresiva de

energía y recursos emocionales propios, además de la presencia de cansancio, desgaste o fatiga»; en este estado, «el trabajador se siente emocionalmente agotado debido al contacto cotidiano y sostenido con personas que atiende como objeto de trabajo». También indica que la despersonalización es «el desarrollo de sentimientos negativos, actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias de trabajo» y «se manifiesta por la presentación de irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.)».

Maslach y Pines (1997) y Uribe (2010), coinciden que el *burnout* genera el desarrollo de actitudes negativas hacia el trabajo, bajo auto concepto y pérdida de motivación e intereses del trabajador hacia los usuarios.

Finalmente, Domínguez, Sergio, Roncancio y Lozano (2014) compilan investigaciones previas que indican que a mayor tensión y desgaste (*burnout*) se presenta una mayor intención de rotación (Mishra y Bhatnagar 2010; Houshmand, O Reilly, Robinson y Wolff 2012; Li y Zhou 2013).

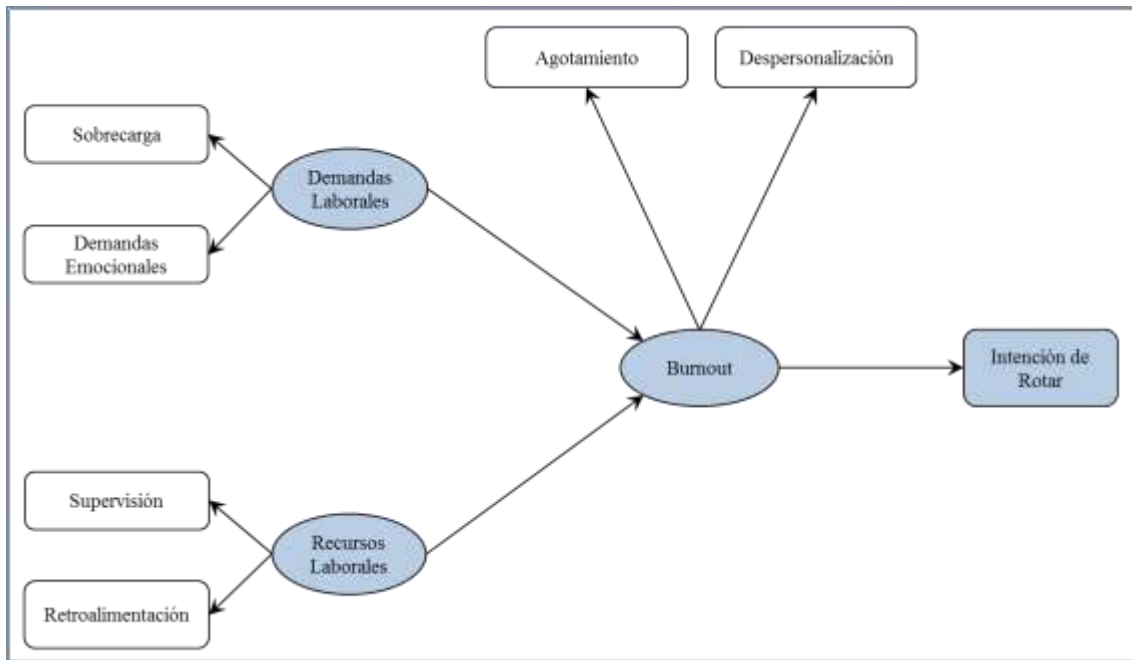
## **7. Modelo del estudio para la presente investigación**

Dada la revisión teórica que se ha desarrollado, se propone usar el modelo de recursos y demandas laborales de Bakker y Demerouti (2013) pues ha sido aplicado a una población objetivo muy similar a la del presente estudio, siendo el modelo más usado para predecir el *burnout* (Xanthopoulou, Bakker, Dollar, Demerouti, Schaufeli, Taris y Schreurs 2007; Bakker 2011). Asimismo, se utilizará el burnout como mediador debido a que ha mostrado su efecto en las características laborales que se usan para predecir la intención de rotación (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005; Gabel-Shemueli, Simon, Suárez y Núñez del Prado, 2015).

Cabe indicar que Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) señalan que los recursos laborales que influyen más en el burnout son el rol del supervisor y la retroalimentación, mientras que por el lado de las demandas laborales indican que son la sobrecarga laboral y la exigencia emocional las que muestran mayor influencia. Por lo tanto, el modelo final solo usará dichas variables para formar los constructos de demandas y recursos laborales.

Es así como el modelo de estudio propuesto se grafica a continuación:

**Gráfico 4. Modelo de estudio**



Fuente: Elaboración propia 2018.

## Capítulo III. Metodología

### 1. Diseño de la investigación

Se plantea un trabajo de investigación cuantitativo no experimental de tipo explicativo predictivo de corte transversal.

Es cuantitativo ya que las hipótesis se comprobarán mediante la medición numérica y análisis estadístico de los datos recolectados; es no experimental ya que se desarrolla de forma sistemática observando las relaciones existentes tal y como se dan en su ambiente natural; es de tipo explicativo predictivo ya que se busca explicar la relación existente entre las variables de estudio y predecir resultados en contextos similares; y es de corte transversal ya que los datos han sido recolectados en un momento específico y único, captando lo que sucede en ese preciso instante (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

### 2. Población de estudio

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) indican que en un trabajo de investigación es necesario delimitar claramente la población de estudio con base en el objeto de estudio. En tal sentido, para el presente trabajo, se ha determinado como objeto de estudio a los asesores telefónicos de una empresa de *call center*.

En este caso, la empresa de *call center* en estudio cuenta con un total de 394 asesores telefónicos, los cuales se constituyen en la población de estudio.

### 3. Muestra de estudio

Identificada la población de estudio resulta necesario determinar el tamaño de la muestra de estudio; la cual debe cumplir con ser representativa de la población en base a un determinado margen de error y nivel de confianza (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

Usando el *software* estadístico de uso libre *Decision Analyst STATS* se identifica que para una población de 394 personas, estableciendo un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, es necesaria una muestra probabilística simple de 195 personas; lo cual indica la necesidad de encuestar como mínimo a esta cantidad de asesores telefónicos de la empresa en estudio.

El tamaño establecido como muestra de estudio se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 5. Definición de la muestra de estudio**

The screenshot shows the 'Sample Size Determination' window of the Decision Analyst STATS 2.0 software. The window is titled 'Sample Size Determination (Sample Size for Population Percentage Estimates)'. It features an 'Inputs' section on the left and a 'Results' section on the right. The 'Inputs' section includes: 'Universe Size' (text input: 384), 'Maximum Acceptable Percentage Points of Error' (dropdown: 5%), 'Estimated Percentage Level' (dropdown: 50%), and 'Desired Confidence Level' (dropdown: 95%). The 'Results' section shows 'The Sample Size Should Be...' with a text input field containing '195'. At the bottom, there are 'Calculate', 'Reset', and 'Exit' buttons. The Decision Analyst logo and tagline 'The global leader in analytical research systems' are visible in the lower right. The footer contains the contact information: '817 640-6166 | www.decisionanalyst.com'.

Fuente: Decision Analyst STATS 2018.

La composición final de la muestra encuestada se indica en el anexo 1.

#### **4. Instrumentos de medición**

Para el presente estudio se evaluarán demandas y recursos laborales, las dos dimensiones *core* del *burnout* y la intención de rotación. La selección de estas variables se sustenta a partir del modelo planteado en el capítulo anterior.

Para medir las características laborales y las dos dimensiones *core* del *burnout* se decidió emplear la encuesta de demandas y recursos en el trabajo elaborada por Bakker (2014). Esta encuesta incluye las siguientes variables:

- Autonomía (3 preguntas relacionadas al grado de control sobre el propio trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
- Sobrecarga (4 preguntas relacionadas al tiempo adicional requerido para cumplir con el propio trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
- Demandas cognitivas (4 preguntas relacionadas a la exigencia cognitiva para cumplir con el propio trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
- Apoyo social (2 preguntas relacionadas con el apoyo percibido por parte de los compañeros de trabajo para cumplir con el propio trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
- Emociones en el trabajo (6 preguntas relacionadas al grado de manejo emocional requerido

- para cumplir con el propio trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
- Retroalimentación (3 preguntas relacionadas con la información necesaria para conocer y corregir las desviaciones en el cumplimiento del propio trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
  - Comodidad del ambiente de trabajo (3 preguntas relacionadas al ambiente físico en donde se realiza el trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
  - Dificultades (5 preguntas relacionadas con las barreras burocráticas y cambios inesperados que dificulten el desarrollo eficiente del trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
  - Supervisión (5 preguntas relacionadas a la relación con el supervisor directo en cuanto al apoyo e información requeridos para cumplir con el trabajo) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
  - Oportunidades de desarrollo (3 preguntas relacionadas al aprendizaje y fortalecimiento de habilidades) – escala Likert con 5 alternativas de respuesta.
  - *Engagement* (9 preguntas relacionadas a la percepción del trabajo realizado) – escala Likert con 7 alternativas de respuesta.
  - Agotamiento (4 preguntas relacionadas a la percepción del trabajo realizado) – escala Likert con 4 alternativas de respuesta.
  - Despersonalización (4 preguntas relacionadas a la percepción del trabajo realizado) – escala Likert con 4 alternativas de respuesta.

De todas estas variables se decidió utilizar las siguientes para la aplicación final de la encuesta en la población objetivo: sobrecarga, emociones en el trabajo, retroalimentación, supervisión, agotamiento, despersonalización. Estas variables fueron seleccionadas dado que han sido las más usadas en investigaciones previas debido a su grado de influencia sobre el burnout (Xanthopoulos, Bakker, Dollar, Demerouti, Schaufeli, Taris y Schreurs 2007; Bakker 2011).

Para medir la intención de rotación, se decidió emplear la encuesta de evaluación organizacional desarrollada por el Instituto para la Investigación Social de la Universidad de Michigan (1975), la cual fue aplicada por Luis Lazarte (2016) en empresas de *call center* ubicadas en Lima - Perú, motivo por el cual se decide continuar con su aplicación para el presente caso. Cabe indicar que se decidió realizar una adaptación de los plazos establecidos en dicha encuesta, adaptándolos a plazos acordes a la realidad de la empresa de estudio:

- Intención de rotación (4 preguntas relacionadas al estado de búsqueda de trabajo) – escala Likert con 4 alternativas de respuesta.

Finalmente, se considera un conjunto de preguntas de control compuestas de la siguiente forma:

- Sexo: masculino o femenino.
- Edad: dada la alta dispersión de edades de la población real de la muestra analizada decidimos considerarla como una pregunta abierta a fin de obtener datos reales sobre esta y su posible influencia en la intención de rotación.
- Educación: definida por niveles de estudio.
- Antigüedad en la empresa: definida por rangos de antigüedad que hemos establecido en base a la cantidad real de meses que permanecieron en la empresa de quienes renunciaron a la empresa analizada durante el año 2016.
- Duración de contrato vigente: definido según los rangos de los contratos celebrados en la empresa de análisis.

La encuesta final en detalle la podemos apreciar en el anexo 3.

## **5. Procedimiento de recolección de datos**

A fin de realizar el presente estudio se coordinó con la jefa de desarrollo organizacional y recursos humanos, quien consiguió la autorización del gerente general y realizó las coordinaciones internas para lograr el levantamiento de la información requerida.

La encuesta se aplicó de forma masiva vía *on-line* entre el 14 de noviembre de 2016 y el 6 de diciembre de 2016 a todos los asesores telefónicos de la empresa de *call center* mediante el uso del formulario de *google*, al cual los trabajadores accedieron desde cada uno de sus módulos de trabajo.

El uso del formulario de *google* permitió realizar una invitación masiva a todos los integrantes de la población en un plazo determinado, dando la posibilidad que todos los integrantes de la población puedan ser parte de la muestra de estudio y maximizando la probabilidad de respuesta y de alcanzar el número mínimo de encuestas establecidas como muestra mínima.

Del total de 394 asesores telefónicos, a dicha fecha, se obtuvieron 247 encuestas, que representan el 62,70% del total de asesores telefónicos de la población total analizada y que superan las 195 encuestas establecidas como tamaño de muestra requerida.

## **6. Técnicas de procesamiento de datos**



Se realizó una encuesta piloto que permitió comprobar la confiabilidad del instrumento. Luego de la aplicación final de la encuesta a la población total de interés se procesaron los datos obtenidos mediante las siguientes técnicas:

- Análisis de confiabilidad; para medir la confiabilidad de la herramienta empleamos el método de consistencia interna con el coeficiente alfa de Cronbach.
- Análisis descriptivo; se realizó una prueba Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de la distribución de los datos, de acuerdo a los datos obtenidos se analizaron las medias y desviación estándar.
- Análisis inferencial-correlacional; dado que los datos obtenidos no corresponden a una distribución normal se empleó el coeficiente de correlación Spearman para analizar la relación entre las variables de estudio.
- Ecuaciones estructurales; se empleó este modelo estadístico para probar y estimar las relaciones causales entre las variables del estudio, para ello se construyeron las variables latentes denominadas recursos laborales, demandas laborales y *burnout* y se midieron las relaciones entre ellas y la intención de rotar. Cabe indicar que los principales indicadores utilizados para este análisis son los siguientes:

**Tabla 1. Parámetros estadísticos de referencia**

Simbología	Indicador	Coficiente
X <sup>2</sup>	Chi-Cuadrado	Un valor mayor a 0,05 comprueba el ajuste al modelo.
Df	Grados de libertad	Al tener una muestra mayor a 200 encuestas se requiere validar que este indicador sea mayor o igual a 2.
P	Nivel de significancia más bajo	Indica el nivel de significancia más pequeño obtenido.
CFI	Índice de ajuste comparativo	Un valor de 1 indica un buen ajuste al modelo.
NFI	Índice de ajuste normalizado	Un valor mayor a 0,95 indica un buen ajuste al modelo.
TLI	Índice de ajuste no normado	Un valor de 1 indica un buen ajuste al modelo.
SRMR	Raíz cuadrada estandarizada del valor residual	Un valor menor a 0,05 muestra un buen ajuste al modelo.
RMSEA	Raíz cuadrada del error medio cuadrático	Un valor menor a 0,08 muestra un buen ajuste al modelo.
AIC	Criterio de información de Akaike	Siendo un menor valor el indicador de un mejor modelo.

Fuente: Parámetros validados en referencia a Abad, Olea, Ponsoda y García (2011). Elaboración propia 2018.

## Capítulo IV. Resultados

### 1. Descripción del modelo de estudio

En el presente estudio se plantearon las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: El *burnout* media la relación entre los recursos laborales y la intención de rotación.
- Hipótesis 2: El *burnout* media la relación las demandas laborales y la intención de rotación.

A fin de validarlas se constituyeron las siguientes variables:

- Variable latente recursos laborales; la cual está constituida por las características laborales denominadas retroalimentación (preguntas 1, 2, 3) y supervisión (preguntas 1, 2, 3, 4, 5).
- Variable latente demandas laborales; la cual está constituida por las características laborales denominadas sobrecarga (preguntas 1, 2, 4) y demandas emocionales (preguntas 4, 5, 6).
- Variable a evaluar: *burnout*; la cual está constituida por las variables agotamiento (preguntas 2, 3, 4) y despersonalización (preguntas 1, 2, 4).
- Variable a evaluar: intención de rotar, que incluye todas las preguntas de esta variable.

### 2. Análisis de confiabilidad

Culminada la aplicación y análisis de la encuesta final se realizó el análisis de confiabilidad mediante el método de la consistencia interna de coeficiente alfa de Cronbach. Cabe indicar que según diferentes autores los resultados de una variable son confiables al alcanzar un grado mayor o igual a 0,70 (Tavakol y Dennick 2011; DeVellis 2003; Streiner 2003; Nunnally y Bernstein 1994; y Peterson 1994).

Con la información procesada se pudo demostrar que todas las variables analizadas presentan un alfa de Cronbach igual o mayor a 0.70, demostrando la consistencia y confiabilidad de las mismas; a continuación podemos apreciar el detalle de cada variable en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Resultados de confiabilidad de las variables analizadas**

Factor	Detalle Factor	Cantidad de preguntas	Tipo	Confiabilidad (Alfa de Cronbach $\geq$ 0,70)	Conclusión
wp	Sobrecarga	3	Demandas	0,74	Confiable
emo	Demandas emocionales	3	Demandas	0,80	Confiable
feedb	Retroalimentación	3	Recursos	0,87	Confiable
coach	Supervisión	5	Recursos	0,89	Confiable

ex	Agotamiento	3	Agotamiento	0,78	Confiable
desp	Despersonalización	3	Despersonalización	0,75	Confiable
extra	Rotación	4	Rotación	0,86	Confiable

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

La tabla presentada permite indicar lo siguiente:

- Las variables de retroalimentación y supervisión (recursos laborales) alcanzaron los mayores grados de confiabilidad (alfa de Cronbach), siendo iguales a 0,87 y 0,89 respectivamente.
- Las variables de sobrecarga (0,74) y emociones en el trabajo (0,80) tienen grados de confiabilidad (alfa de Cronbach) aceptables al ser iguales o mayores a 0,7
- La variable de intención de rotación alcanzó un grado de confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,856 con lo que se demuestra la consistencia de los resultados.
- Las variables de agotamiento y despersonalización tienen un grado de confiabilidad (alfa de Cronbach) mayores a 0,7, demostrando la consistencia de estas variables.

### 3. Análisis descriptivo de las variables

En base al modelo de estudio de la investigación se realizó un análisis descriptivo de las variables evaluadas, agrupando cada pregunta dentro de la variable correspondiente y elaborando el cuadro resumen que se presenta a continuación:

**Tabla 3. Resultados descriptivos de las variables analizadas**

Variable	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación Estándar	Fiabilidad	KMO	AVE
Intención de rotar	2,00	1,00	3,63	0,65	0,86	0,81	60,84
Agotamiento	2,67	1,00	4,00	0,65	0,78	0,70	54,42
Despersonalización	2,00	1,00	3,50	0,57	0,75	0,62	54,90
Sobrecarga	2,33	1,00	4,67	0,95	0,74	0,67	50,02
Demandas emocionales	3,67	1,33	5,00	0,99	0,80	0,71	57,91
Supervisión	3,60	1,50	5,00	0,80	0,89	0,87	62,66
Retroalimentación	3,67	1,00	5,00	1,02	0,87	0,71	69,91

Fuente: información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

La información obtenida permite indicar lo siguiente:

- En una escala de Likert del 1 al 5 la variable de retroalimentación presenta una media de 3,67; mostrando una percepción positiva entre los encuestados sobre esta variable.
- En una escala de Likert del 1 al 5 la variable de supervisión presenta una media de 3,60; mostrando una percepción positiva entre los encuestados sobre esta variable.

- En una escala de Likert del 1 al 5 la variable de demandas emocionales presenta una media de 3,67; mostrando una percepción de estar regularmente expuestos a este tipo de demandas.
- En una escala de Likert del 1 al 5 la variable de sobrecarga presenta una media de 2,33; mostrando una percepción de exposición regular entre los encuestados sobre esta variable.
- En una escala de Likert del 1 al 5 la variable de intención de rotación presenta una media de 2,00; mostrando que no todo el personal tiene la intención de retirarse de la empresa.
- En términos generales se aprecian desviaciones estándar altas en todas las variables independientes; mostrando que existen trabajadores en los extremos de percepción de cada variable (sea en forma positiva o en forma negativa hacia estas); es decir, que por ejemplo en el caso de la retroalimentación hay casos de trabajadores en ambos extremos de percepción por lo que sería necesario identificar y reforzar los recursos de aquellos supervisores cuya retroalimentación es percibida de forma negativa.
- Se aprecia que los valores de KMO de todas las variables son mayores a 0,50 por lo que son aceptables; así mismo, destacan los valores de las variables intención de rotación y supervisión, cuyos valores son mayores a 0,80.

#### **4. Análisis de las correlaciones de las variables**

Se realizó un análisis de la correlación de las variables medidas usando el coeficiente de correlación de Spearman, el cual permite medir la correlación o asociación entre dos variables cuando no existe una distribución normal (anexo 5); cabe indicar que el coeficiente de correlación de Spearman se expresa con valores entre -1 y 1, siendo los valores extremos los que indican una correlación total y siendo el signo positivo la muestra de una correlación positiva o directa y el signo negativo la muestra de una correlación negativa o inversa.

Encontramos que la despersonalización tiene una correlación directa con la intención de rotación; siendo la variable que tiene un mayor grado de correlación (0,54 con 1% de margen de error) de todas las variables analizadas; el agotamiento tiene una correlación directa con la despersonalización; con un grado de correlación de 0,31 y con 1% de margen de error; se aprecia también que las demandas laborales tienen una correlación directa con el agotamiento y la despersonalización y con la intención de rotación; en el caso de los recursos laborales (supervisión y retroalimentación) se aprecia una correlación indirecta con el agotamiento y despersonalización; así mismo, también se aprecia que los recursos laborales tienen también una correlación indirecta con las demandas emocionales y que la retroalimentación tiene una correlación directa con la supervisión.

Estos resultados confirman investigaciones previas sobre la intención de rotar, mostrando que la misma se correlaciona de forma significativa con todas las variables del estudio ( $p < 0,05$ ): a mayores demandas laborales mayor *burnout* e intención de rotar, a mayores recursos laborales menor *burnout* e intención de rotación y que los recursos laborales tienen un efecto negativo sobre las demandas laborales.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en detalle:

**Tabla4. Correlaciones de las variables analizadas**

Variable	M	D.E.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Intención de rotar	1,89	0,65								
2. Agotamiento	2,68	0,65	0,28**							
3. Despersonalización	1,84	0,57	0,54**	0,31**						
4. Sobrecarga	2,45	0,95	0,20**	0,22**	0,18**					
5. Demandas emocionales	3,53	0,99	0,15*	0,26**	0,22**	0,30**				
6. Supervisión	3,61	0,80	-0,25**	-0,15*	-0,30**	-0,80	-0,70			
7. Retroalimentación	3,61	1,02	-0,26**	-0,17**	-0,29**	-0,13*	-0,03	0,50**		
8. Edad	29,2	8,00	0,04	-0,10	-0,03	0,07	-0,05	0,05	0,06	
9. Sexo	-	-	-0,09	-0,14*	-0,06	-0,08	-0,06	-0,05	0,06	0,04

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

Por último, antes de pasar a realizar en el modelo con las variables identificadas, se quiso indagar por la relación entre estas y dos variables de control: sexo y edad; dado que en caso de encontrar diferencias por sexo o por edad, valdría la pena elaborar un modelo segmentado por cada grupo, sin embargo, de no encontrarse diferencias estadísticamente significativas, se podría asumir un modelo único para estos dos.

A partir de lo observado en la tabla 4, se aprecia que no parece haber una relación entre la edad y un mayor o menor puntaje en las escalas de intención de rotar, agotamiento, despersonalización, sobrecarga, demandas emocionales, supervisión y retroalimentación; esto indicaría que las variables se comportan de manera similar por edad. Por otro lado, al observar la relación con sexo (0:

hombres y 1: mujer), se da cuenta de una correlación estadísticamente significativa con agotamiento. Esto quiere decir que los hombres tendrían un mayor agotamiento que las mujeres.

## 5. Verificación de las hipótesis de estudio

Mediante el uso de ecuaciones estructurales se realizaron diversos análisis que nos permitieron verificar las hipótesis planteadas en el presente estudio.

En primer lugar se realizó la validación del modelo, identificando la existencia de una relación entre las características laborales y la intención de rotar y validando también la existencia del rol mediador del *burnout* entre las características laborales y la intención de rotar. Como se aprecia en el cuadro siguiente los indicadores analizados muestran buenos niveles de ajuste del modelo planteado (CFI, NFI, TLI, SRMR, RMSEA), teniendo un mayor grado de significancia al introducir el *burnout* como mediador ( $X^2 > 0,05$ ).

**Tabla 5. Validación del modelo de estudio**

Modelo	$\chi^2$	df	P	CFI	NFI	TLI	SRMR	RMSEA	AIC
Modelo de trabajo	34,08	32	,368	,997	,953	,996	,048	,016	80,077
Modelo sin la inclusión de <i>burnout</i>	16,28	18	,572	1,00	,972	1,005	,039	,000	52,288

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

También se realizó la validación de las variables latentes elaboradas, observando también buenos niveles de ajuste de cada variable (CFI, NFI, TLI, SRMR, RMSEA) y un grado de significancia adecuado de cada una de ellas ( $X^2 > 0,05$ ).

**Tabla 6. AFC de las variables del modelo**

Modelo	X2	df	P	CFI	NFI	TLI	SRMR	RMSEA	AIC
AFC de <i>burnout</i>	13,48	8	,096	,99	,97	,99	,036	,053	86,16
AFC de demandas laborales	12,12	8	,146	,99	,97	,98	,30	,046	38,12
AFC de recursos laborales	42,16	19	,002	,98	,96	,97	,048	,044	76,16

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

Una vez se confirmó la validez del modelo, se procede a realizar el análisis para responder a las hipótesis planteadas.

En consecuencia, primero se quiso comprobar el efecto mediador que podría tener el *burnout* sobre la relación que existe entre demandas y recursos laborales con la intención de rotar. En una interacción de 2.000 muestreos se comprueba que el *burnout* cumple un rol de mediador entre las demandas laborales y la intención de rotación, con un coeficiente estandarizado encontrado de 0,292, demostrando el impacto que podrían tener las demandas sobre la intención de rotar a través del *burnout* (a mayores demandas, mayores posibilidades de rotar).

El efecto mediador también se comprobó para el caso de recursos laborales, donde el coeficiente estandarizado encontrado fue de -0,341 (a mayores recursos, menores posibilidades de rotar), lo que demuestra el efecto disuasivo que podrían tener los recursos laborales sobre la intención de rotar una vez se tiene como mediador al *burnout*.

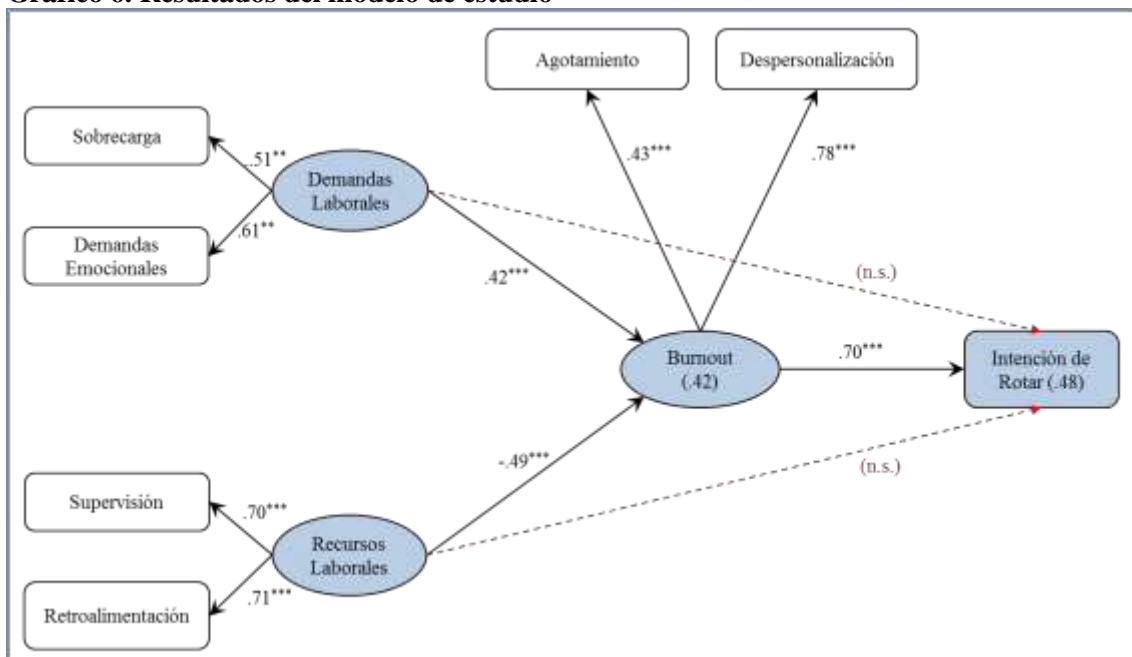
**Tabla 7. Comprobación de las hipótesis**

Relaciones	Análisis Bootstrap		Intervalo de confianza (95%)		
	Coefficiente estandarizado	Error estándar	Extremo Inferior	Extremo Superior	P
1. Demandas laborales → <i>Burnout</i> → Intención de rotar	,292	,113	,097	,558	<,001
2. Recursos laborales → <i>Burnout</i> → Intención de rotar	-,341	,068	-,431	-,157	<,001

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

Finalmente, en el gráfico 6 se muestran los efectos totales del modelo. En ambos casos, con la inclusión del *burnout*, el efecto que tenían las demandas y los recursos laborales sobre la intención de rotar no fue estadísticamente significativa, lo que muestra cómo el *burnout* media completamente la relación entre estas variables.

**Gráfico 6. Resultados del modelo de estudio**



Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

Por lo tanto, el presente estudio permite verificar y validar las hipótesis y el modelo planteados en el marco teórico.



## Capítulo V. Discusiones y propuestas de mejora

### 1. Discusiones

Este estudio extiende el poco conocimiento que se tiene hasta el momento sobre las experiencias laborales de los trabajadores de empresas de *call centers* en Lima-Perú, pues provee un análisis específico de las demandas y recursos laborales asociadas al *burnout*, que a la vez se asocian con la intención de rotación.

Como primer punto, se observaron correlaciones importantes entre todas las dimensiones de los constructos a analizar (*burnout*, demandas laborales, recursos laborales e intención de rotación). Asimismo, se realizaron correlaciones con las variables sociodemográficas de sexo y edad con el objetivo de identificar si es que habría alguna posible diferencia en el comportamiento de estas variables; con respecto a la edad, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las variables analizadas, es decir parecería no haber una afectación diferenciada de estas variables en alguna edad específica. Esto parecería contra intuitivo con el resultado mostrado en el estudio de LaFaver y colaboradores (2018); sin embargo, es importante considerar que la distribución de la edad de la muestra era muy homogénea, donde más de la mitad de los trabajadores estaban entre los 25 a 40 años; por lo que este resultado podría ser producto de que esta muestra se encontraría en una etapa de su vida en la que enfrentan a dificultades similares.

Con respecto al sexo, solo se encontró una relación estadísticamente significativa entre sexo y agotamiento, donde los hombres fueron aquellos con mayor agotamiento. Este resultado es interesante debido a que se suele atribuir mayor agotamiento a las mujeres e incluso se encuentran resultados de este tipo en otras profesiones (LaFaver et al., 2018). A pesar de ello, Purvanova (2010), en un meta análisis realizado sobre las diferencias entre el *burnout* según sexo encontró que, si bien las mujeres podrían tener mayor agotamiento emocional que los hombres, esta diferencia era muy pequeña y, sumado a ello, los hombres parecían tener mayores indicadores de despersonalización que las mujeres. Este aspecto es importante porque brinda evidencia para entender que el efecto de estas variables podría ser similar entre hombres, mujeres y personas de distintas edades, lo que ayudaría a contrarrestar estereotipos negativos de género que podrían indicar que las mujeres podrían sentirse más agobiadas o que las personas jóvenes son aquellos con mayor intención de rotación.

En consecuencia, se brinda soporte empírico para repensar la relación que podría haber entre

agotamiento y sexo, donde se podría prestar atención a las necesidades específicas que podría tener este grupo. Debido a que en el resto de las variables no se encontraron diferencias, se procedió a realizar un modelo único para toda la muestra donde se relacionaron todos los componentes de demandas laborales, recursos laborales y *burnout* con la intención de rotación.

Los resultados proveen de evidencia empírica que permite validar el modelo propuesto de las demandas y recursos laborales, *burnout* e intención de rotar. Asimismo, tal como se observa al momento de analizar los efectos totales, se aprecia cómo el *burnout* media de manera completa la relación que existe entre las demandas y recursos laborales sobre la intención de rotar. Esta relación ha sido ampliamente sustentada en otros estudios, donde trabajos emocionalmente demandantes han sido vinculados con el incremento del riesgo de *burnout*, el cual es también asociado con altos rangos de intención de rotación (Morse, Salyers, Rollins, Monroe-DeVita & Pfahler, 2012; Sørgaard, Ryan, Hill, & Dawson, 2007). Asimismo, en su modelo estructural, Maslach, Jackson, & Leiter (1986) hipotetizan la presencia de demandas específicas como sobrecarga de trabajo y conflictos personales, y la ausencia de recursos específicos como soporte social y autonomía, las cuales predicen *burnout*, la cual a su vez lleva a consecuencias negativas como absentismo y rotación (Knudsen, Ducharme & Roman, 2009). Esto cobra mayor sentido en un contexto laboral tan complejo como el de las empresas de *call centers*, donde, tal como se ha señalado, se presenta uno de los trabajos con mayores demandas laborales.

El hecho de que las demandas y los recursos laborales son mediados completamente por el *burnout* levantaría una alerta importante con respecto a las posibilidades de intervención que puede realizar la empresa para retener a sus empleados. En este sentido, sería importante tomar en cuenta el nivel de *burnout* que estaría presentando el empleado, puesto que ninguna campaña o actividad para promover mayores recursos y reducir las demandas laborales podría influir en una menor rotación si es que el trabajador ya se encuentra con niveles de *burnout* muy altos.

## **2. Propuesta de mejora: “Gestionando Nuestro Talento”**

### **2.1 Objetivo general**

La propuesta de mejora a presentar tiene como objetivo reducir la intención de rotar de los asesores telefónicos en la empresa de *call center* de estudio.

## 2.2 Objetivos secundarios

Como objetivos secundarios se han establecido los siguientes:

- Fortalecer los recursos laborales identificados en la investigación realizada.
- Brindar herramientas que permitan administrar las demandas laborales identificadas en la investigación realizada.

## 2.3 Análisis de variables a intervenir

Con el objeto de ahondar en la percepción de los encuestados se realizó el análisis descriptivo de las demandas laborales, los recursos laborales y la intención de rotación

Dentro de las demandas laborales el análisis indica que en cuanto a la sobrecarga los encuestados perciben una mayor exigencia en cuanto a la carga y premura del trabajo. En cuanto a las emociones en el trabajo se aprecia que la exigencia emocional percibida se centra en el trato recibido por parte de los clientes con quienes deben comunicarse los encuestados:

**Tabla 8. Análisis descriptivo de las demandas laborales**

Dimensión	Detalle de la pregunta	Mín.	Máx.	Mediana	Media
SOBRECARGA	¿Tienes que trabajar apurado?	1	5	3	2,68
	¿Tienes demasiada carga de trabajo?	1	5	2	2,47
	¿Trabajas contra el tiempo?	1	5	2	2,26
DEMANDAS EMOCIONALES	¿Tienes que tratar con clientes que se quejan constantemente?	1	5	4	3,66
	¿Tienes que tratar con clientes exigentes?	1	5	4	3,41
	¿Tienes que lidiar con clientes irrespetuosos y descorteses?	1	5	4	3,53

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

Dentro de los recursos laborales, el análisis muestra que tanto la retroalimentación como el rol de supervisión son recursos laborales percibidos de forma positiva; siendo importante reforzarlos:

**Tabla 9. Análisis descriptivo de los recursos laborales**

Dimensión	Detalle de la pregunta	Mín.	Máx.	Mediana	Media
RETROALIMENTACIÓN	Recibo suficiente información sobre mis objetivos en el trabajo.	1	5	4	3,55
	En mi trabajo tengo la oportunidad de saber qué tan bien estoy desempeñando mis labores.	1	5	4	3,68
	Recibo suficiente información sobre los resultados de mi trabajo.	1	5	4	3,59
SUPERVISIÓN	Mi jefe inmediato me informa si está satisfecho con mi trabajo.	1	5	4	3,51
	Mi jefe inmediato muestra consideración por mis problemas y necesidades respecto a mi trabajo.	1	5	4	3,62
	Me siento valorado por mi jefe inmediato.	1	5	4	3,62
	Mi jefe inmediato usa su influencia para ayudarme a resolver mis problemas en el trabajo.	1	5	4	3,44
	Mi jefe inmediato es amigable y sincero conmigo.	1	5	4	3,77

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

Dentro de los componentes de la variable dependiente *burnout*, el análisis descriptivo indica que el personal encuestado muestra agotamiento durante el desarrollo de su trabajo. Asimismo, se aprecia que el personal encuestado muestra una mayor percepción de la despersonalización mediante la pérdida del entusiasmo e interés en sus labores, lo cual puede generar consecuencias negativas para la organización:

**Tabla 10. Análisis descriptivo de los componentes del *burnout***

Dimensión	Detalle de la pregunta	Mín.	Máx.	Mediana	Media
AGOTAMIENTO	Después del trabajo, necesito de más tiempo que antes para poderme relajar y sentirme mejor.	1	4	3	2,85
	Durante mi trabajo, a menudo me siento emocionalmente agotado.	1	4	2	2,50
	Después de mi trabajo, generalmente me siento agotado y cansado.	1	4	3	2,69
Dimensión	Detalle de la Pregunta	Mín.	Máx.	Mediana	Media
DESPERSONALIZACIÓN	Desde que comencé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo.	1	4	2	1,88
	He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.	1	4	2	1,95
	Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo.	1	4	2	1,73

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

En la variable dependiente intención de rotación, el análisis descriptivo indica que el personal encuestado no se encuentra en un proceso activo para concretar su intención de rotación; sin embargo, sí está dispuesto a tomar la oportunidad si se presentara:

**Tabla 11. Análisis descriptivo de la intención de rotar**

Dimensión	Detalle de la pregunta	Mín.	Máx.	Mediana	Media
<b>INTENCIÓN DE ROTACIÓN</b>	Me encuentro buscando un nuevo trabajo.	1	4	2	1,75
	Tengo intención de retirarme del trabajo en 2 o 3 meses.	1	4	2	1,86
	Si tuviera la oportunidad, tomaría algún otro trabajo.	1	4	2	2,35
	Probablemente busque otro trabajo antes de terminar el mes.	1	4	2	1,66

Fuente: Información procesada en el *software* S.P.S.S. 2018. Elaboración propia 2018.

#### 2.4 Público objetivo

La propuesta de mejora está dirigida a los asesores telefónicos de la empresa de *call center* estudiada. Asimismo, se considera necesario presentar algunas propuestas dirigidas a los monitores y jefes directos de los asesores telefónicos ya que mantienen un contacto directo y permanente con ellos, permitiendo fortalecer recursos laborales que han sido resaltados en la investigación realizada.

#### 2.5 Equipo responsable

Para garantizar la obtención de resultados exitosos y tangibles para la organización es necesario involucrar a:

- Jefatura de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, como líder operativo y responsable del monitoreo de las actividades planteadas.
- Gerencia General y Gerencia de Operaciones, como líderes institucionales del proceso y quienes aprobarán los recursos necesarios para la implementación y ejecución de las actividades planteadas.
- Jefes y Monitores de campaña, como ejecutores de actividades.

#### 2.6 Implementación del programa, duración y monitoreo

La implementación deberá estar a cargo, en forma conjunta, de la gerencia de operaciones (área encargada de la implementación operativa) y la jefatura de desarrollo organizacional y recursos humanos (área encargada de la planificación, acompañamiento y medición). Se sugiere una duración de un año, con monitoreo de resultados bimensuales de los índices de rotación voluntaria y una evaluación anual a la propuesta y los resultados obtenidos a través de dicha evaluación, lo cual permitirá realizar ajustes y mantener esta propuesta como parte de la estrategia de disminución de la intención de rotación entre los asesores telefónicos de la empresa de estudio.

## 2.7 Análisis del retorno de la inversión

Para determinar el retorno de la inversión es necesario identificar los costos de inversión, beneficios directos e indirectos del programa y tiempo de retorno estimado de cada actividad. En base a los resultados obtenidos, las propuestas planteadas se elaboraron priorizando las preguntas de mayor relevancia en cada variable, con el objetivo de generar un mayor impacto entre el público objetivo, y considerando las limitaciones propias de la empresa y del negocio en sí.

Por el lado de los recursos laborales se tendrá como objetivo global fortalecer el efectivo positivo de la supervisión y la retroalimentación en los asesores telefónicos del *call center*, basados en la implementación de tecnología, estandarización de procedimientos, capacitaciones y reconocimiento. En cuanto a las demandas laborales, al estar relacionadas con el esquema del negocio, se plantean una serie de actividades que permitan disminuir la percepción sobre las mismas a través de talleres para todos los asesores telefónicos y consejería psicológica para aquellos que la requieran y que les permitan gestionar adecuadamente las demandas laborales a las que se enfrentan. La implementación de este programa tendrá un costo estimado anual de S/ 47,228.50

**Tabla 12. Costo total del proyecto**

Dimensión	Objetivos Operativos trazados	Actividades Programadas	Costo Total
Supervisión	2	6	S/ 10,236.50
Retroalimentación	3	9	S/ 23,438.00
Sobrecarga	1	2	S/ 2,235.00
Demandas Emocionales	1	6	S/ 11,229.00

Elaboración propia 2018.

Se espera que la implementación de las actividades propuestas permita disminuir los efectos del *burnout* y por consiguiente disminuir la intención de rotación entre los asesores telefónicos del *call center*; incrementando a su vez la rentabilidad anual en al menos un 0.5%. Cabe indicar que, de acuerdo a lo informado por la Jefe de Desarrollo Organizacional y RR.HH. en IBR Perú cada 1% de incremento en la rentabilidad anual representa un estimado de S/ 200,000.00. Finalmente, se recomienda realizar estudios complementarios que permitan validar los resultados planteados en la propuesta de mejora y su efecto real en la rentabilidad anual.

## 2.8 Programa “Gestionando Nuestro Talento”

A continuación, presentamos las actividades, responsables, indicadores y costos del programa propuesto:

**Tabla 13. Programa “Gestionando Nuestro Talento”**

GESTIONANDO NUESTRO TALENTO							
Dimensión	Objetivos Operativos	Actividades	Responsables Operativos	Indicador	Frecuencia	Medio	Costo del Proyecto
Supervisión.	Fortalecer las habilidades de liderazgo y retroalimentación de los monitores y jefes de la compañía.	Implementación de la escuela de habilidades de dirección y supervisión para los monitores y supervisores de plataforma	Desarrollo Organizacional.	N° de líderes formados en habilidades de dirección y supervisión.	Anual.	Presencial.	S/ 2,900.00
		Medición trimestral de liderazgo.	Desarrollo Organizacional.	N° de mediciones de liderazgo.	Trimestral.	Plataforma.	S/ 3,700.00
		Implementación del programa de reconocimiento al liderazgo destacado.	Desarrollo Organizacional.	N° de monitores y supervisores reconocidos.	Trimestral.	Presencial.	S/ 1,780.00
		Implementación de medición de liderazgo en los requisitos para postular a cargos de monitores y supervisores de plataforma.	Desarrollo Organizacional.	N° de postulantes que ascienden a posiciones de liderazgo aprobando la evaluación de habilidades de liderazgo	Permanente.	Políticas y procedimientos.	S/ 74.00
		Implementación de grupos primarios por cada equipo de más de tres personas, que permitan recabar las oportunidades de mejora desde los asesores telefónicos.	Desarrollo Organizacional.	N° de grupos primarios implementados.	Mensual.	Reuniones.	S/ 1,637.50
	Garantizar criterios estandarizados en el otorgamiento de licencias y beneficios al personal.	Implementación de política de otorgamiento de licencias y permisos.	Desarrollo Organizacional.	N° de licencias otorgadas de acuerdo a las políticas implementadas.	Permanente.	N/A	S/ 145.00

GESTIONANDO NUESTRO TALENTO							
Dimensión	Objetivos Operativos	Actividades	Responsables Operativos	Indicador	Frecuencia	Medio	Costo del Proyecto
Retroalimentación.	Garantizar que los asesores telefónicos conozcan los objetivos de su trabajo.	Inducción que permita a los asesores conocer claramente los objetivos de su trabajo.	Desarrollo Organizacional.	N° de colaboradores que conocen los objetivos de su trabajo.	Mensual.	Presencial.	S/ 1,040.00
		Reuniones donde se despliegue la actualización de objetivos e indicadores a medir y maqueta de comisiones.	Operaciones	N° de colaboradores que conoce los objetivos de medición mensuales.	Mensual.	Reuniones.	S/ 1,040.00
	Garantizar que los asesores telefónicos sean retroalimentados sobre cómo están desempeñando su trabajo.	Formar a los monitores y supervisores en despliegue de <i>feedback</i> .	Desarrollo Organizacional.	N° de monitores y jefes formados en despliegue de <i>feedback</i> .	Permanente.	Presencial.	S/ 580.00
		Implementar un manual de técnicas de <i>feedback</i> .	Desarrollo Organizacional.	N° de monitores que conoce el manual de técnicas de <i>feedback</i> .	Permanente.	Virtual.	S/ 175.00
		Implementar una plataforma <i>online</i> que permita gestionar el proceso de evaluación de desempeño	Desarrollo Organizacional.	N° de colaboradores con evaluación de desempeño, <i>feedback</i> y compromisos registrados en la plataforma.	Permanente.	Virtual.	S/ 4,500.00
		Gestionar el proceso de evaluación de desempeño y <i>feedback</i> en una plataforma virtual	Desarrollo Organizacional.	N° de <i>feedback</i> y agenda de compromisos registrados en la plataforma.	Permanente.	Virtual. Presencial.	S 3,500.00



GESTIONANDO NUESTRO TALENTO							
Dimensión	Objetivos Operativos	Actividades	Responsables Operativos	Indicador	Frecuencia	Medio	Costo del Proyecto
Retroalimentación	Garantizar que los asesores telefónicos conozcan los resultados de su trabajo.	Implementar un <i>software</i> programador de campañas que permita ver avances y resultados de los asesores telefónicos en línea.	Operaciones.	N° de colaboradores con acceso al programador de Campaña.	Permanente.	Virtual.	S/ 5.403,00
		Publicación de <i>rankings</i> semanales de cada campaña.	Operaciones y Comunicaciones.	N° de <i>rankings</i> Publicados.	Semanal.	Televisores.	La empresa ya cuenta con los televisores por lo que no genera un costo de inversión adicional
		Premiación a los mejores asesores de cada campaña.	Desarrollo Organizacional.	Cumplimiento de premiaciones mensuales.	Mensual.	Ceremonia.	S/ 7.600,00
Sobrecarga.	Disminuir la sobrecarga de trabajo de los colaboradores de la compañía.	Crear un equipo de asesores telefónicos <i>multiskills</i> que cubra la necesidad de hora extras de la compañía.	Desarrollo organizacional y Operaciones	N° de colaboradores <i>multiskills</i> que desarrolla horas extras y cantidad de horas extras desarrolladas.	Mensual.	<i>Software</i> .	S/ 2,325.00
		Cumplir con el cronograma de vacaciones de los colaboradores.	Operaciones.	N° de colaboradores que cumple con la programación de vacaciones de 30 días.	Mensual.	<i>Software</i> .	No genera un costo adicional, sino que permite evitar un sobrecosto por indemnizaciones vacacionales y garantizar el descanso.

GESTIONANDO NUESTRO TALENTO							
Dimensión	Objetivos Operativos	Actividades	Responsables Operativos	Indicador	Frecuencia	Medio	Costo del Proyecto
Demandas Emocionales.	Desarrollar estrategias que permita disminuir las demandas emocionales de la gestión de los asesores telefónicos.	Desarrollo de talleres de manejo del estrés en el trabajo.	Desarrollo Organizacional.	N° de participantes en talleres.	Mensual.	Talleres.	S/ 1,800.00
		Desarrollo continuo de talleres en manejo de objeciones y manejo de emociones.	Desarrollo Organizacional.	N° de participantes en talleres.	Mensual.	Talleres.	S/ 1,800.00
		Consejería psicológica en las plataformas.	Psicólogo.	N° de participantes en las consejerías.	Mensual.	Presencial.	S/ 675.00
		Talleres de risoterapia y <i>clown</i> .	Desarrollo Organizacional.	N° de participantes en talleres.	Mensual.	Talleres.	S/ 2,400.00
		Implementar un plan de pausas activas durante el horario de trabajo.	Operaciones.	N° de colaboradores capacitados.	Mensual.	Talleres.	S/ 4,500.00
		Implementar el programa <i>Mindfulness</i> en 5 minutos durante el horario de descanso.	Desarrollo Organizacional.	N° de colaboradores que desarrolla el programa.	Mensual.	<i>On-line</i> .	S/ 54.00

### **3. Descripción del sector y de la empresa de estudio**

El sector servicios, el cual incluye a los *call center*, es el que más contribuye con la generación del empleo formal en el Perú (MTPE 2015). Específicamente en el rubro de los *call center*, estos presentan un alto potencial de crecimiento (Gestión 2015b), previéndose que sea incluso el de mayor crecimiento en la región Latinoamérica (El Comercio 2016); sin embargo, aún se mantienen desafíos como el “alto desgaste de los miembros del equipo” y “las altas tasas de rotación” que impactan directamente en los resultados financieros (Gestión 2013 y APECCO 2016) ya que a pesar de las diversas estrategias implementadas en las empresas solo el 50% de ellas logra el nivel de rotación deseado (PWC Perú y HBC Consultores S.A.C. 2014).

En cuanto al nivel de rotación promedio anual de personal en Perú se identifica que actualmente se encuentra en un 15%; sin embargo, el sector de servicios presenta un índice aún mayor, con un 18,6%; constituyéndose en un comportamiento más recurrente entre los jóvenes e identificándose variables influyentes como el ambiente de trabajo, la relación con el supervisor, la rigidez en los procedimientos, entre otros (Ipsos 2013).

Para el presente trabajo de investigación se tuvo la colaboración de una empresa de capital chileno con aproximadamente cuatro años de presencia en el mercado peruano, la cual está especializada en las cobranzas vía telefónica. Según información proporcionada por la empresa, al mes de diciembre de 2016 contaba con 491 trabajadores en Perú, de los cuales 394 eran asesores telefónicos de servicios y constituyen el grupo de enfoque del estudio; asimismo, indica que al mes de octubre de 2016 tenía un ratio de rotación anual de 16,7%, porcentaje superior al de la media del sector (4,8% según APECCO 2016).

En cuanto a las principales características relacionadas a la gestión administrativa del personal la empresa indica las siguientes:

- Contratos de trabajo modales de corta duración; los cuales fluctúan entre 1, 2 o 3 meses como máximo y cuyos periodos de renovación se deciden según el desempeño de cada trabajador en la campaña asignada.
- Horarios de trabajo extendidos, ya que se distribuyen las 48 horas semanales máximas de ley en cinco días de la semana y cuando el personal se ausenta es usual la necesidad de trabajar horas extras a fin de cumplir con las horas establecidas por contrato para cada empresa cliente.
- Horarios de descanso estrictamente controlados, incluyendo el tiempo que se puede destinar para asistir a los servicios higiénicos y buscando optimizar el tiempo dedicado a las necesidades de cada empresa cliente.

- Tiempos cortos establecidos de contacto con los clientes de las empresas clientes, los cuales fluctúan en promedio entre un máximo de 1 a 2 minutos dependiendo del tipo de cobranza a ser realizada.
- Trabajo físicamente de larga duración, ya que se encuentran sentados en sus módulos durante todo el horario de trabajo.
- Remuneración básica a diciembre 2016 equivalente a la remuneración mínima vital establecida legalmente en Perú.
- Bonificación económica orientada a incentivar la competitividad entre los asesores telefónicos de servicios, estableciendo un *ranking* con base al cual se reciben o no bonificaciones adicionales al salario básico.

En cuanto a la gestión económica-operativa la empresa indicó que sus ingresos se generan en base a dos factores:

- Cumplimiento de horas posición contractuales: en cada contrato se establece el mínimo de horas asignadas a la cuenta y el mínimo de personal asignado a la misma para el cumplimiento de dichas horas. El cumplimiento de esta cantidad de horas posición garantiza el pago contractual establecido y que permite cubrir los gastos operacionales de dicha cuenta; en caso de no cumplir con las horas posición establecidas se aplican penalidades que repercuten en el margen final de utilidad de la empresa.
- Cumplimiento de objetivos de recuperación de cobranzas: se tienen objetivos de recuperación de cobranza que permiten que las empresas cliente paguen bonos de éxito y a su vez generen la posibilidad de asignar una mayor cartera para futuros meses; al generarse una mayor cartera se establecen una nueva cantidad de horas posición contractuales, de personal asignado y de metas de recuperación.

Asimismo la empresa recalcó su interés en contar con el personal adecuado para lograr las metas de recuperación establecidas así como contar con el personal mínimo establecido para completar las horas posición contractuales; siendo este el principal motivo por el cual se ve afectada al presentarse una rotación disfuncional de personal o al tener personal que se encuentre en un proceso de *burnout* que impida cumplir las metas organizacionales; estas características se grafican en el modelo del negocio (anexo 8).

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten concluir que el modelo de investigación ha validado las hipótesis planteadas:

- El *burnout* media la relación entre los recursos laborales y la intención de rotación.
- El *burnout* media la relación entre las demandas laborales y la intención de rotación.

Las principales relaciones demostradas han sido las siguientes:

- El *burnout* es una variable mediadora entre las demandas y recursos laborales y la intención de rotar; es decir, el *burnout* explica la relación entre las demandas y recursos laborales y la intención de rotar.
- Los recursos laborales tiene un efecto negativo en el *burnout* (principalmente en la despersonalización); es decir, los recursos laborales reducen el *burnout* y por lo tanto reducen el proceso de deterioro de la salud.
- Los recursos laborales tienen un efecto negativo sobre las demandas laborales; es decir, contribuyen a sobrellevar mejor las demandas laborales que el trabajador afronta.
- Las demandas laborales tienen un efecto positivo en el *burnout*; esto quiere decir que las demandas laborales contribuyen en el proceso de deterioro de la salud ocasionado por el *burnout*.
- El *burnout* tiene un efecto directo sobre la intención de rotar; es decir, al incrementarse el *burnout* se incrementa la intención de rotar y al disminuir el *burnout* se reduce la intención de rotar.

### 2. Recomendaciones

Debido a las limitaciones propias del estudio realizado es recomendable realizar estudios complementarios en otras empresas del sector que permitan continuar validando los resultados obtenidos. En este sentido, sería importante continuar usando el modelo de demandas y recursos laborales en otras muestras pues brinda la oportunidad de una mayor exploración de las características laborales que pueden estar asociados con el *burnout* y la intención de rotación en el contexto de empresas de *call centers*. Asimismo, se pueden analizar estas variables desde otros enfoques, por ejemplo, a través del análisis longitudinal de la rotación en una empresa o realizando un estudio cualitativo que permita indagar y profundizar en las variables descritas.

Por otro lado, debido a los efectos de la intención de rotación en las organizaciones, es

recomendable fomentar el estudio de esta variable y el desarrollo de planes específicos que permitan a las organizaciones minimizar los efectos negativos de la intención de rotación entre el personal. Esto implicaría que cualquier intervención que se desee realizar sea colaborativa con el área de recursos humanos ya que tiene injerencia directa en el clima laboral.

## Bibliografía

- Abad, F., Olea, J., Ponsoda, V., y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Síntesis
- Asif, L. A. (2008). “The political economy of call-centers: Understanding the intersections between capitalism, de-culturalization, and information technology-driven globalization”. *Global Media Journal*, 7 (12), 1. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/213030730?accountid=41232>>.
- Askun, D. y Unler E. (2011). “The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among turkish call center employees”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2011), 2515-2519. Último acceso 29 de mayo de 2018. <[http://ac.els-cdn.com/up.idm.oclc.org/S1877042811023160/1-s2.0-S1877042811023160-main.pdf?\\_tid=c6d2871c-16a0-11e7-bcf1-00000aacb360&acdnat=1491026724\\_763b4fd905ce016007b8f26536643f70](http://ac.els-cdn.com/up.idm.oclc.org/S1877042811023160/1-s2.0-S1877042811023160-main.pdf?_tid=c6d2871c-16a0-11e7-bcf1-00000aacb360&acdnat=1491026724_763b4fd905ce016007b8f26536643f70)>.
- Asociación Peruana de Centros de Contacto – APECCO (2016). *Data Survey Apecco 2016*. Gestión de Capital Humano. Último acceso 29 de mayo de 2018. <[http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2016/05/datasurvey2016\\_Gesti%C3%B3nCapitalHumano.pdf](http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2016/05/datasurvey2016_Gesti%C3%B3nCapitalHumano.pdf)>.
- Bakker, A. B. (2014). *The Job Demands–Resources Questionnaire*. Rotterdam: Erasmus University.
- Bakker, A. B. (2011). “An evidence-based model of work engagement”. *Current Directions in Psychological Science*, 20, pp. 265-269. Doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales*. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 29(3), pp. 107-115. doi: 10.5093/tr2013a16
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Euwema, M. C. (2005). “Job resources buffer the impact of job demands on burnout”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, pp. 170-180, doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. y Schreurs, P. J. (2003). “A multigroup analysis of the job demands-resources model in 4 home care organizations”. *International Journal of Stress Management*, 10, pp. 16-38, doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2003). “Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands-Resources model”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, pp. 393-417, doi: 10.1080/13594320344000165
- Barak, M., Nissly, J. y Levin, A. (2001). *Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past*

- Research A Review and Metanalysis*. Publicado en diciembre 2001. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://www.jstor.org.up.idm.oclc.org/stable/pdf/10.1086/323166.pdf>>.
- Batt, R., Holman, D., & Holtgrewe, U. (2009). “The globalization of service work: comparative institutional perspectives on call centers”. *ILR Review*, 62(4), 453-488.
  - Batt, R. y Moynihan, L. (2002). “The viability of alternative call center production models”. *Human Resource Management Journal*, 12 (4), 14-34.
  - Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Novena ed. México D. F: McGraw-Hill Interamericana.
  - Calvert, N. (2001). “Today’s changing call centre: an overview”. *Journal of Database Marketing*, Vol. 8 N° 2, pp. 168-75.
  - Chênevert, D., Kilroy, S., Johnson, K. et al. The determinants of burnout and professional turnover intentions among Canadian physicians: application of the job demands-resources model. *BMC Health Serv Res* 21, 993 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06981-5>.
  - Choi, S. y Lee, C. (2009). “Managing a cSR’s job satisfaction for improving service quality in inbound customer centers”, *DAEHAN Journal of Business*, Vol. 22, N° 6, pp. 3259-85.
  - Cólica, P. (2010). *Estrés laboral y bournout: el síndrome de estrés de los call center*. Editorial Brujas. Publicado en enero 2010. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://site.ebrary.com.up.idm.oclc.org/lib/bibliotecaupsp/reader.action?docID=10390694>>.
  - David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta. ed. México: Pearson.
  - Demerouti, E. Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. y Schaufeli, W. B. (2001). Borunout and engagement at work as function of demands and control”. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 17, 279-286. Doi 10.5271/sjweh.615
  - DeVellis, Robert. (2003). *Scale development: theory and applications, applied social research methods*. Sage Publications. Thousand Oaks. 1-216.
  - Domínguez, L. R., Sergio, J., Roncancio, P. y Lozano, I. (2014). “¿Por qué permanecer en este trabajo? Causales de la intención de salida”. *European Scientific Journal*. Ultimo acceso 29 de mayo de 2018. <<http://paperity.org/p/59103147/porque-permanecer-en-este-trabajo-causales-de-la-intencion-de-salida>>.
  - El Comercio (2016). *Call centers peruanos entre los que más crecen en la región*. Publicado el 14 de noviembre 2016. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/call-centers-peruanos-crecen-region-148388>>.
  - Fluss, Donna (2015). *Real time contact center*. New York. Amacom Books.
  - Frenkel, S., Tam, M., Korczynski, M. y Shire, K. (1998). “Beyond bureaucracy? Work organization in call centres”. *International Journal of Human Resource Management*. 9, 957-



- Gabel-Shemueli, R., Simon, D., Suárez A. y Núñez del Prado, P. (2015). *Burnout and engagement as mediators in the relationship between work characteristics and turnover intentions across two ibero-american nations*. Wiley Online Library, doi: 10.1002/smi.2667
- Gestión (2013). *¿Cómo sería un día de trabajo ideal para la generación Y?* Publicado el 7 de mayo 2013. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://gestion.pe/empleo-management/como-seria-dia-trabajo-ideal-generacion-y-2065378>>.
- Gestión (2015a). *El negocio de los contact centers: ¿Cómo atender 4,000 llamadas al día sin perder clientes en el intento?* Publicado el 12 de febrero 2015. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://gestion.pe/tendencias/negocio-contact-centers-como-atender-4000-llamadas-al-dia-sin-perder-clientes-intento-2123172>>.
- Gestión (2015b). *Los call center son los servicios peruanos con mayor demanda en el exterior*. Publicado el 21 de febrero 2015. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://gestion.pe/economia/call-center-son-servicios-peruanos-mayor-demanda-exterior-2124131>>.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. y Hock-Peng, S. (2004). “The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees”. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418. Doi 10.1002/job.252. Publicado en mayo 2004. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/224896768?accountid=41232>>.
- Griffeth, R., Hom, P. y Gaertner, S. (2000). “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”. *Journal of Management*, pp. 463.488.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta ed. México D.F: McGraw-Hill.
- Hillmer, S., Hillmer, B., y McRoberts, G. (2004). “The real costs of turnover: Lessons from a call center”. *HR. Human Resource Planning*, 27(3), 34-41. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/224578585?accountid=41232>>.
- Hochschild, A. (1979). “Emotion work, feeling rules, and social structure”. *American Journal of Sociology*. 85, 551-75.
- Houshmand, M., O’Reilly, J., Robinson, S. y Wolff, A. (2012). “Escaping bullying: the simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions”. *Human Relations*, 65 (901), 900-918.
- Instituto para la Investigación Social de la Universidad de Michigan (1975). *Encuesta de Evaluación Organizacional*, pp. 35. Último acceso 29 de mayo de 2018.

<[https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/MichiganOrganizationalAssessmentPackage\\_OCR.PD](https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/MichiganOrganizationalAssessmentPackage_OCR.PD)>F.

- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2009). Turnover intention and emotional exhaustion" at the top": adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment organizations. *Journal of occupational health psychology*, 14(1), 84.
- Ipsos (2013). *The Social Research and Corporate Reputation Specialists*. Publicado en agosto 2013. Último acceso 29 de mayo de 2018. <[http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2013/Agosto/0951/Alfredo\\_Torres.pdf](http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2013/Agosto/0951/Alfredo_Torres.pdf)>.
- LaFaver K, Miyasaki JM, Keran CM, Rheaume C, Gulya L, Levin KH, Jones EC, Schwarz HB, Molano JR, Hessler A, Singhal D, Shanafelt TD, Sloan JA, Novotny PJ, Cascino TL, Busis NA. (2018). Age and sex differences in burnout, career satisfaction, and well-being in US neurologists. *Neurology*. 91(20).
- Lazarte Aranguren, L. A. (2016). *El efecto del job crafting y el rol mediador del burnout y el engagement sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar*. Publicado en octubre 2016. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1471>>.
- Li, X. y Zhou, E. (2013). "Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention". *Management Decision*, 51 (4), 890-212.
- Ma, S. y Trigo, V. (2008). "Winning the war for managerial talent in China: an empirical study". *The Chinese Economy*, Vol. 41 N° 3, pp. 34-57.
- Mahesh, V. S. y Kasturi, A. (2006). "Improving call centre agent performance: A UK-India study based on the agent's point of view". *International Journal of Service Industry Management*, 17 (2), 136-157.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Maslach, C. (2003). "Job burnout: new directions in research and intervention". *Current Directions In Psychological Science*, 12(5), 189. doi:10.1111/1467-8721.01258
- Maslach, C. y Pines, A. (1997). "The burn-out syndrome in the day care setting". *Child Care Quarterly*, 6, pp. 100-113.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). "Early Predictors of Job Burnout and Engagement". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 3, pp. 498-512. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<https://pdfs.semanticscholar.org/2076/4d27235a795b601bc2c28c9ece76b14e540b.pdf>>.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual*(3rd ed.). Palo Alto, CA:Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<https://search-proquest->

com.up.idm.oclc.org/docview/205845280?accountid=41232>.

- Masroor, A. M. y Fakir, M. J. (2010). “Level of job satisfaction and intent to leave among Malaysian nurses”. *Business Intelligence Journals*, 3, pp. 123-137.
- Micheli Thirión, Jordy (2007). “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, enero-mayo, pp. 49 a 58.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE (2015). *Informe anual del empleo en el Perú 2015*. Último acceso 29 de mayo de 2018. <[http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2015.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2015.pdf)>
- Mishra, S. K., & Bhatnagar, D. (2010). “Linking Emotional Dissonance and Organizational Identification to Turnover Intention and Emotional WellBeing: A study of Medical representatives in India”. *Human Resource Management*, 49 (3), 401-419.
- Mobley, W. H. (1977). “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover”. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. y Hollingsworth, A.T. (1978). “An evaluation of precursors of hospital employee turnover”. *Journal of Applied Psychology* (63), 408-414.
- Moreno, L. R. M., Torres, V. G. L., y Vargas, M. E. M. (2015). “Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexicali, Baja California, 2009-2013/Behavior of labor turnover rate at the maquila industry in Mexicali, Baja California, 2009-2013”. *Revista Global De Negocios*, 3(4), 11-26. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://search.proquest.com/docview/1643362279?accountid=41232>>.
- Morse G, Salyers MP, Rollins AL, Monroe-DeVita M, Pfahler C. Burnout in mental health services: a review of the problem and its remediation. *Adm Policy Ment Health Ment Health Serv Res*. 2012;39:341–52. <https://doi.org/10.1007/s10488-011-0352-1>.
- Nederlof, A. y Anton, A. (2002). *Customer Obsession: your roadmap to profitable CRM*. 3<sup>rd</sup> ed. Santa Maria: The Anton Press.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décimo tercera ed. México D.F: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Pérez, J. P. (2013). “Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo/Effect of burnout and work overload on the quality of work life/Efeito do burnout e a sobrecarga na qualidade de vida no trabalho”. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 445-455. Publicado en octubre 2013. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1511419896?accountid=41232>>.

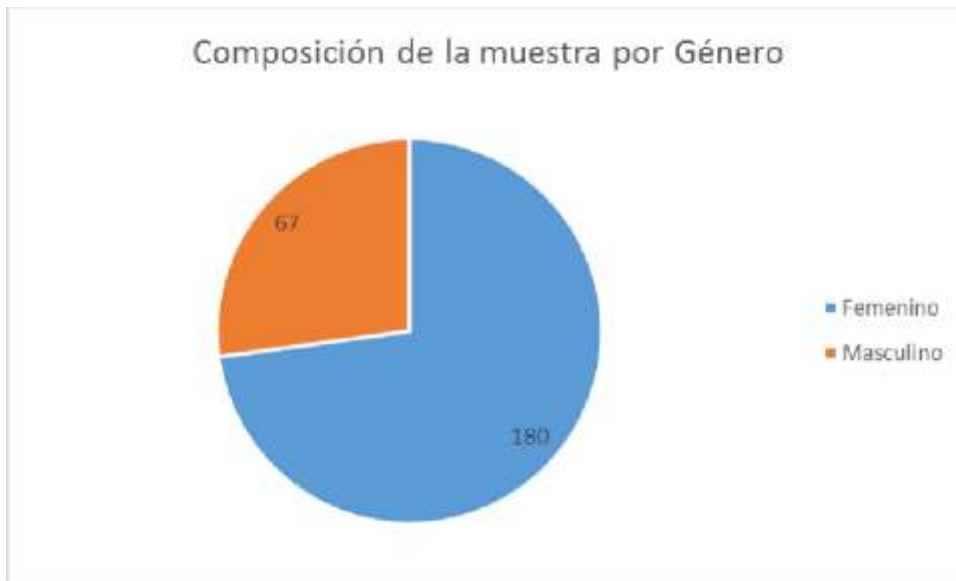
- Peterson, R. (1994). "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*. Volume 21, Issue 2, 1 September 1994, Pages 381–391. <<https://doi.org/10.1086/209405>>
- Petriglieri, J. (2011). "Under threat: Responses to and the consequences of threats to individual identities". *The Academy of Management Review*, 641-662.
- Phillips, J. J. y Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. San Francisco: Pfeiffer.
- Porter, L. W. y Steers, R. M. (1973). "Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism". *Psychological Bulletin*. 80, 151-76.
- Price, J. L. y Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>.
- PWC Perú y HBC Consultores S.A.C. (2014). *1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014*. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>>
- Regts, G. y Molleman, E. (2012). "To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention". *Human relations The Tavistock Institute*, 66 (193), 192-218.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Pineda, A. L. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sharp, D. E. (2003). *Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance*. Amsterdam: Digital Press.
- Sørgaard KW, Ryan P, Hill R, Dawson I. The OSCAR group: sources of stress and burnout in acute psychiatric care: inpatient vs. community staff. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*. 2007;42:794–802. <https://doi.org/10.1007/s00127-007-0228-6>.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1981). "Employee turnover and post-decision justification". In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 235–282). Greenwich, CT: JAI Press
- Streiner, David. (2003). "Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency". *Journal of personality assessment*. 80. 99-103. .Doi 10.1207/S15327752JPA8001\_18.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P. y Boyle, R. J. (2002). "Turnover of information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets". *Journal of management information systems*. Vol. 19, pp. 231.261. Doi

10.1080/07421222.2002.11045736.

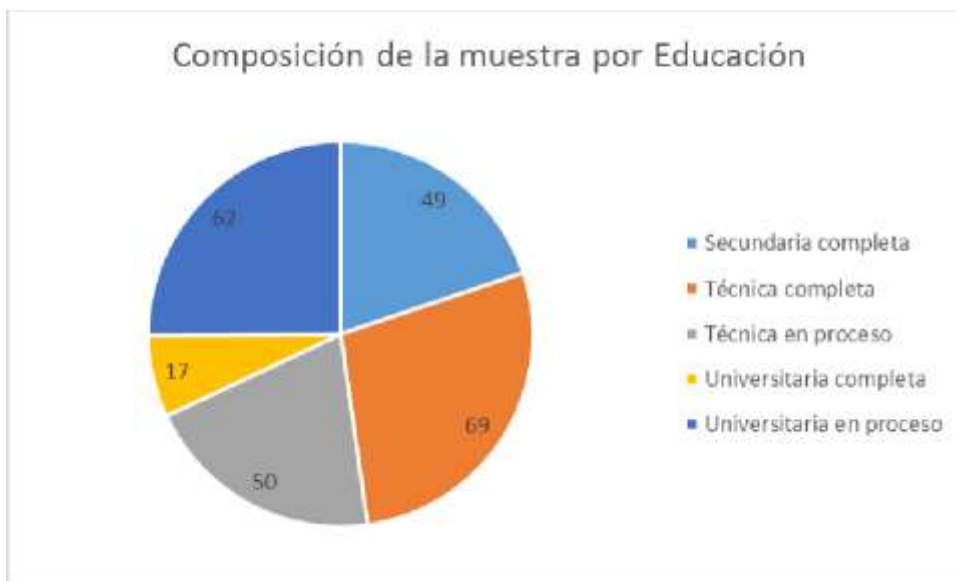
- Tavakol, M. y Dennick, R. (2011). “Making sense of Cronbach’s alpha”. *International Journal of Medical Education*. 2: 53-55. Doi 10.5111/jme.4dfb.8dfd.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993). “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings”. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259 – 293.
- Umamaheswari, S. y Krishnan, J. (2015). “Retention factors and their relative significance in ceramic manufacturing industries in India”. *Asian Social Science*, 11(13), 260-268. Último acceso 29 de mayo de 2018. <<http://search.proquest.com/docview/1687712848?accountid=41232>>.
- Uribe, P. J. F. (2010). *Escala de desgaste ocupacional (burnout)*. México: Manual moderno.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R. y Steensma, H. (2004). “A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover”. *Journal of Occupational and organizational psychology* (82), pp. 331-348.
- Wallace, C. M., Eagleson, G. y Waldersee, R. (2000). “The sacrificial HR strategy in call centers”. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11 No. 2, pp. 174-84.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Schreurs, P. J. G. (2007). “When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources”. *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 766-786, doi: 10.1108/02683940710837714
- Zuil, M. (2017). “El negocio del ‘call center’: las empresas que te atienden al teléfono (y que no conoces)”. *El Confidencial*. Publicado el 25 de febrero de 2017. Último acceso 29 de mayo de 2018. <[http://www.elconfidencial.com/empresas/2017-02-25/call-center-empresas-negocio\\_1338289/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2017-02-25/call-center-empresas-negocio_1338289/)>.

## **Anexos**

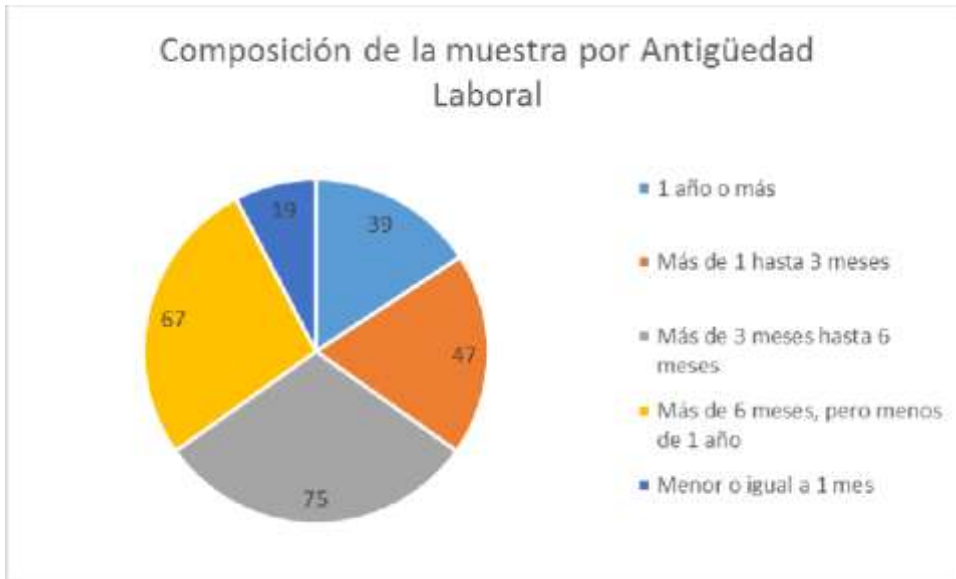
## Anexo 1. Composición de la muestra



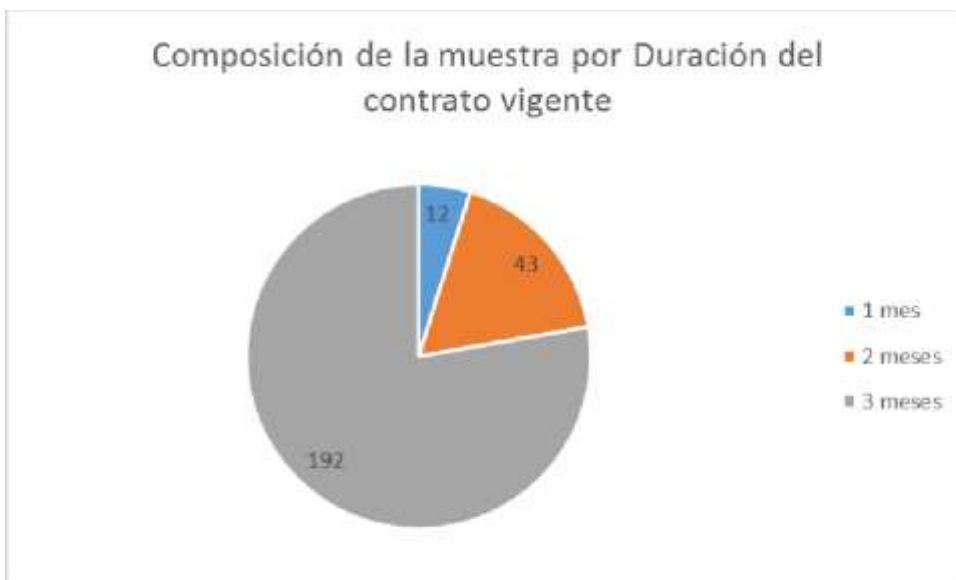
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. Elaboración propia 2018.



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. Elaboración propia 2018.



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. Elaboración propia 2018.



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. Elaboración propia 2018.



## Anexo 2. Modelo de encuesta

VARIABLES DE CONTROL					
VARIABLE	OPCIONES				
<b>Género</b>	Masculino	Femenino			
<b>Edad</b>	Pregunta abierta				
<b>Educación</b>	Secundaria completa	Técnica en proceso	Técnica completa	Universitaria en proceso	Universitaria completa
<b>Antigüedad</b>	Menos o igual a 1 mes	Más de 1 mes hasta 3 meses	Más de 3 meses hasta 6 meses	Más de 6 meses pero menos de 1 año	Más de 1 año
<b>Duración del contrato</b>	1 mes	2 meses	3 meses		

Dimensión	Cód.	Pregunta	Escala Nominal				
Las siguientes preguntas se refieren a tu situación personal en el trabajo y a tu experiencia. Para cada pregunta indica la opción con la que más te identificas.			1	2	3	4	5
Condiciones laborales	wp1	1	¿Tienes que trabajar apurado?				
Condiciones laborales	wp2	2	¿Tienes demasiada carga de trabajo?				
Condiciones laborales	wp3	3	¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más de la cuenta para cumplir una fecha límite?				
Condiciones laborales	wp4	4	¿Trabajas contra el tiempo?				
			Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre

Dimensión	Cód.	Pregunta	Escala Nominal					
Las siguientes preguntas se refieren a tus emociones en el trabajo. La pregunta que habla sobre clientes puede entenderse también como clientes internos (colegas). Indica la opción que más se ajusta a tu caso.			1	2	3	4	5	
Emociones en el trabajo	emo1	5	¿Tu trabajo es emocionalmente demandante?	Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
Emociones en el trabajo	emo2	6	¿En tu trabajo enfrentas situaciones que te afectan emocionalmente?					
Emociones en el trabajo	emo3	7	¿Atraviesas situaciones con mucha carga emocional?					
Emociones en el trabajo	emo4	8	¿Tienes que trabajar con clientes que se quejan constantemente?					
Emociones en el trabajo	emo5	9	¿Tienes que tratar con clientes exigentes?					
Emociones en el trabajo	emo6	10	¿Tienes que lidiar con clientes irrespetuosos y descorteses?					
Las siguientes preguntas se refieren a la información que recibes con respecto a tu trabajo. Indica la opción que más se ajusta a tu caso.			1	2	3	4	5	
Retroalimentación	feedb1	11	¿Recibo suficiente información sobre mis objetivos en el trabajo?	Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
Retroalimentación	feedb2	12	¿En mi trabajo tengo la oportunidad de saber qué tan bien estoy desempeñando mis labores?					
Retroalimentación	feedb3	13	¿Recibo suficiente información sobre los resultados en mi trabajo?					

Dimensión	Cód.	Pregunta	Escala Nominal					
Las siguientes afirmaciones son acerca de tu jefe directo. Indica cuál es tu nivel de conformidad para cada afirmación.			1	2	3	4	5	
Supervisión	coach1	14	Mi jefe inmediato me informa si está satisfecho con mi trabajo.	En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total- mente de acuerdo
Supervisión	coach2	15	Mi jefe inmediato muestra consideración por mis problemas y necesidades respecto a mi trabajo.					
Supervisión	coach3	16	Me siento valorado por mi jefe inmediato.					
Supervisión	coach4	17	Mi jefe inmediato usa su influencia para ayudarme a resolver mis problemas en el trabajo.					
Supervisión	coach5	18	Mi jefe inmediato es amigable y sincero conmigo.					
Las siguientes afirmaciones están relacionadas con la forma en que percibes tu trabajo y con cómo te sientes con respecto a éste. Elige la alternativa que mejor te represente.			1	2	3	4		
Agotamiento	ex1	19	Hay días en que me siento cansado antes de llegar al trabajo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Total- mente de acuerdo	
Agotamiento	ex2	20	Después del trabajo necesito más tiempo que antes para poderme relajar y sentirme mejor.					
Agotamiento	ex3	21	Durante mi trabajo, a menudo, me siento emocionalmente agotado.					
Agotamiento	ex4	22	Después de mi trabajo, generalmente me siento agotado y cansado.					

Dimensión	Cód.	Pregunta	Escala Nominal					
Las siguientes afirmaciones están relacionadas con la forma en que percibes tu trabajo y con cómo te sientes con respecto a éste. Elige la alternativa que mejor te represente.			1	2	3	4		
Despersonalización	desp1	23	Desde que comencé el empleo he ido perdiendo interés en mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Despersonalización	desp2	24	He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.					
Despersonalización	desp3	25	Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.					
Despersonalización	desp4	26	Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo.					
Las siguientes afirmaciones están relacionadas con las alternativas futuras de trabajo. Elige la alternativa que mejor te represente.			1	2	3	4		
Rotación	quit1	27	Me encuentro buscando un nuevo trabajo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Rotación	quit2	28	Tengo intención de retirarme del trabajo en 2 o 3 meses.					
Rotación	quit3	29	Si tuviera la oportunidad, tomaría algún otro trabajo.					
Rotación	quit4	30	Probablemente busque otro trabajo antes de terminar el mes.					
<b>Comentarios y sugerencias</b> (pregunta abierta y voluntaria)								
Esta sección es voluntaria y queremos nos brindes tus comentarios sobre tu trabajo actual y las sugerencias que puedas tener para mejorar tu ambiente de trabajo.								

### **Anexo 3. Modelo de carta de presentación**

Estimado Sr. XXXXX  
GERENTE GENERAL

Somos alumnos de la Universidad del Pacífico realizando un trabajo de investigación para optar por el grado académico de Magíster.

Según lo ya conversado previamente nos presentamos formalmente ante usted para proponerle realizar un estudio sobre la intención de rotación de los asesores telefónicos en la empresa a la que usted representa y solicitarle nos brinde las facilidades realizar la toma de encuestas.

Estamos seguros que los resultados obtenidos serán una valiosa contribución para profundizar en las razones por las que el personal que ocupa las posiciones de asesores telefónicos tiene la intención de retirarse de la empresa y poder generar estrategias que reviertan esta situación.

Sin otro particular y esperando su gentil respuesta nos despedimos

Atentamente

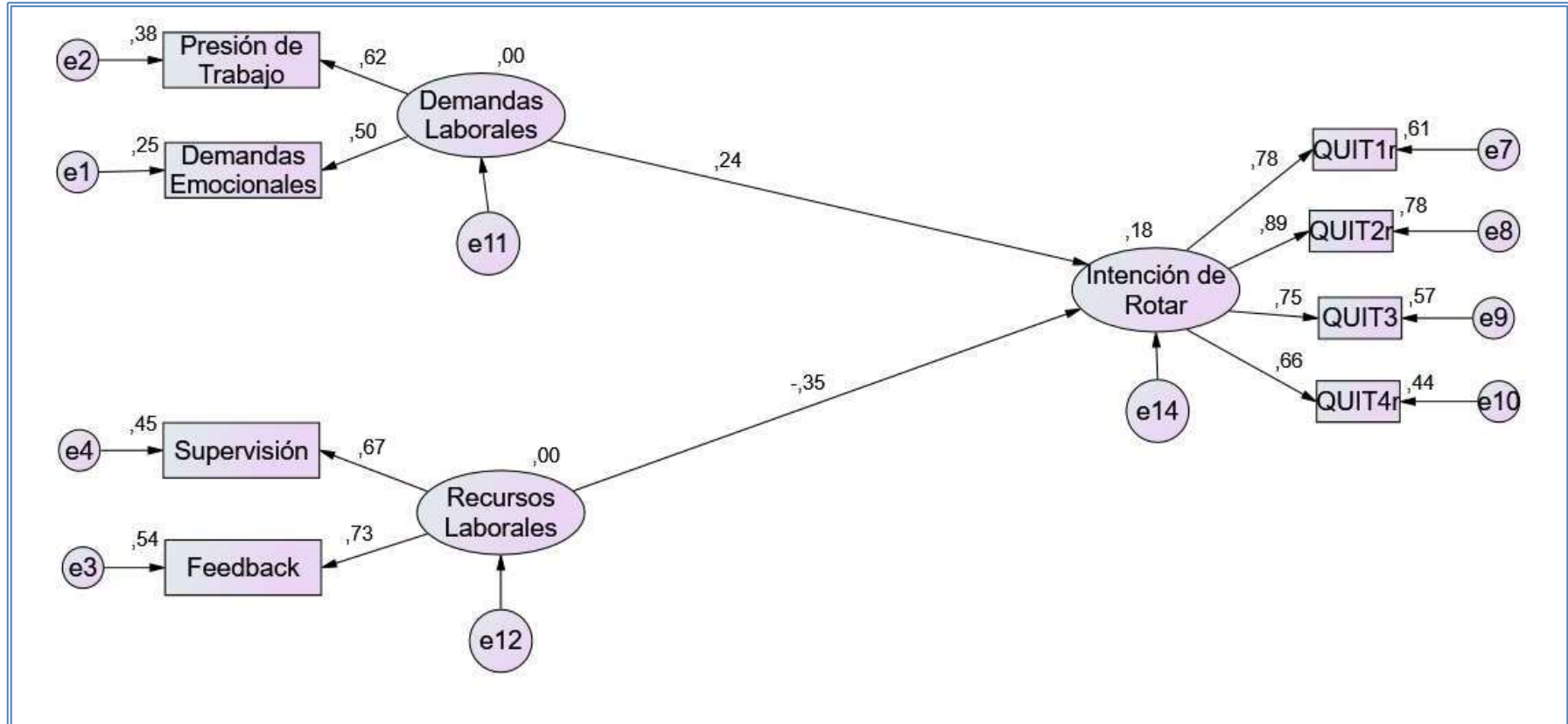
Yanet Dongo   María García   Jorge García

#### Anexo 4. Resumen de prueba de hipótesis

Resumen de prueba de hipótesis			
Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
La distribución de Agotamiento es normal con la media 2,682 y la desviación típica 0,65.	Prueba Kolmogorov Smirnov de una muestra	,006	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de Sobrecarga es normal con la media 2,445 y la desviación típica 0,95.	Prueba Kolmogorov Smirnov de una muestra	,006	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de Demandas Emocionales es normal con la media 3,532 y la desviación típica 0,99.	Prueba Kolmogorov Smirnov de una muestra		Rechazar la hipótesis nula
La distribución de Supervisión es normal con la media 3,615 y la desviación típica 0,80.	Prueba Kolmogorov Smirnov de una muestra	,002	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de <i>Feedback</i> es normal con la media 3,609 y la desviación típica 1,02.	Prueba Kolmogorov Smirnov de una muestra	,006	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de Intención de Rotar es normal con la media 1,891 y la desviación típica 0,65.	Prueba Kolmogorov Smirnov de una muestra	,002	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de Cinismo es normal con la media 1,838 y la desviación típica 0,57.	Prueba Kolmogorov Smirnov de una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula
Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,05.			

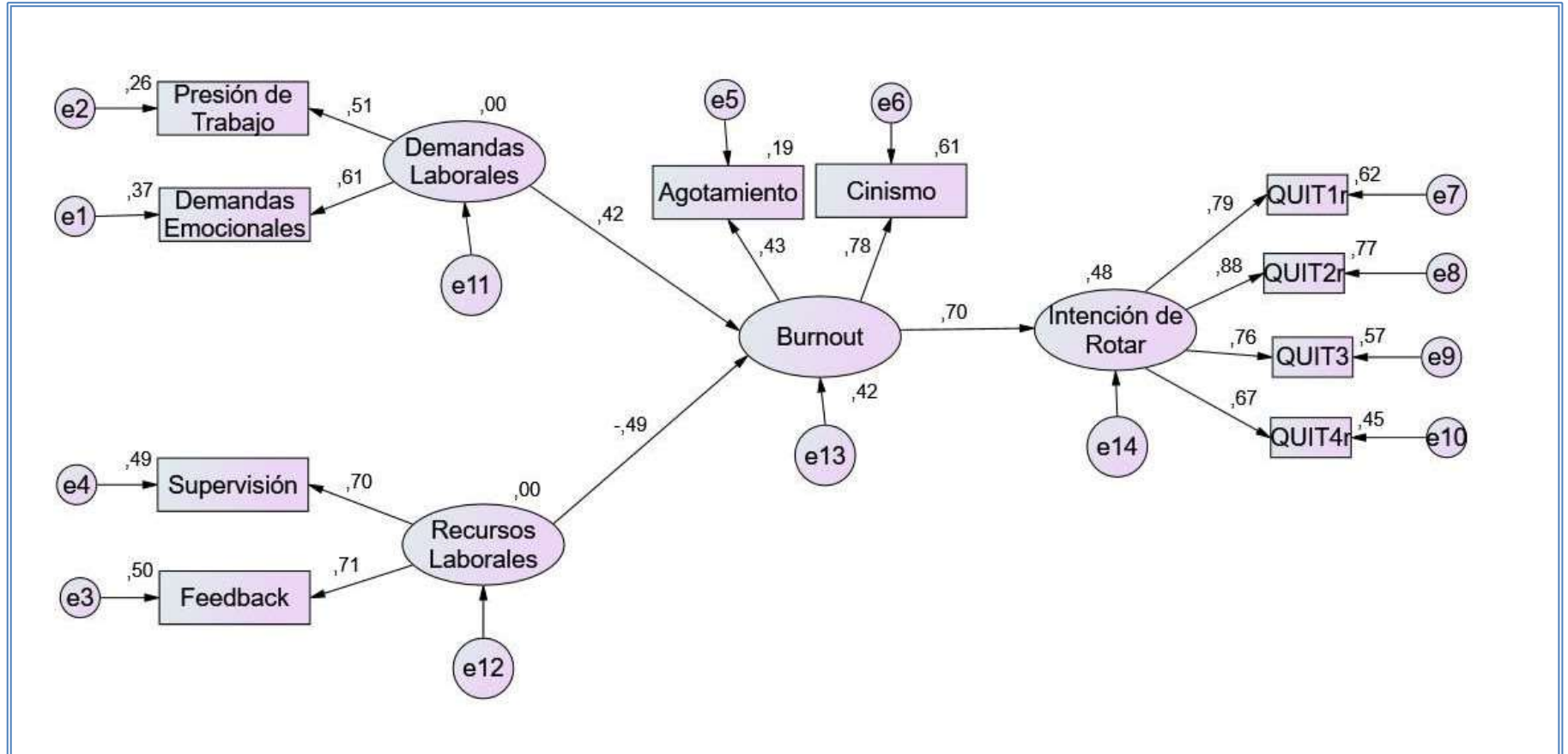
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada 2018 procesados en el *software* SPSS. Elaboración propia 2018.

Anexo 5. Relación de las demandas y recursos laborales con la intención de rotación



Fuente: Información procesada en el sistema AMOS.

Anexo 6. Modelo de investigación

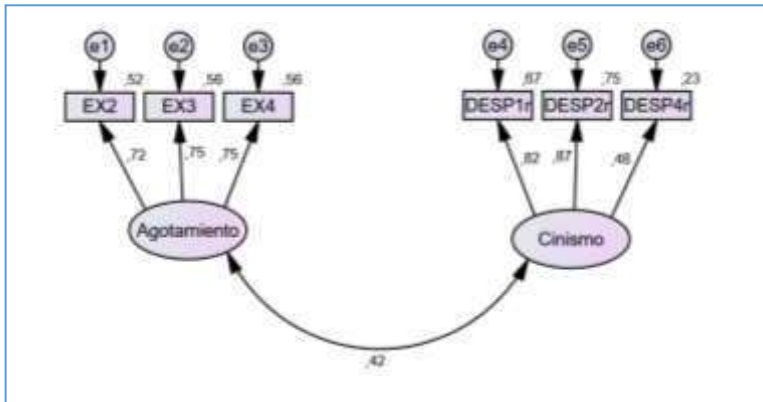


Fuente: Información procesada en el sistema AMOS.



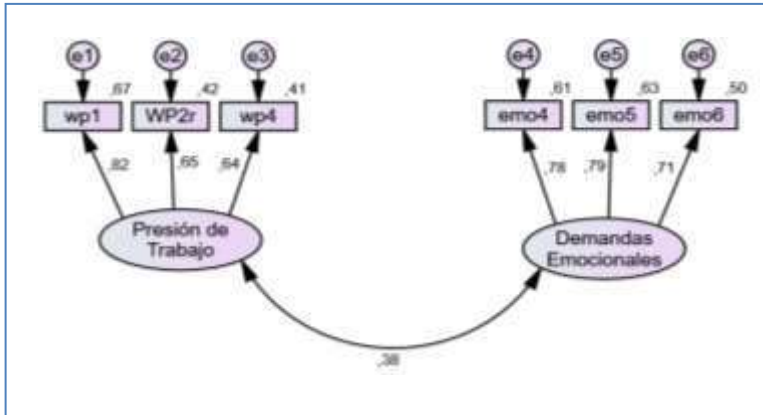
**Anexo 7. AFC de las variables latentes**

*AFC de burnout*



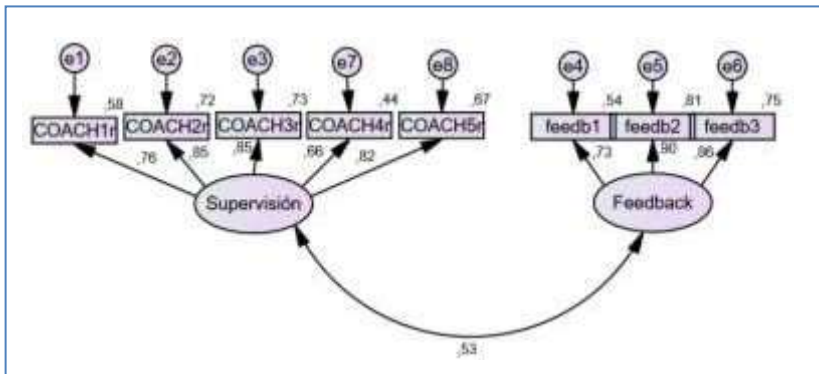
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada 2018. Elaboración: Sistema SPSS AMOS.

*AFC de demandas laborales*



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada 2018. Elaboración: Sistema SPSS AMOS.

*AFC de recursos laborales*



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada 2018. Elaboración: Sistema SPSS AMOS.

## Anexo 8. Niveles de ajuste del modelo de trabajo

Modelo	$\chi^2$	df	P	CFI	NFI	TLI	SRMR	RMSEA	AIC
Modelo de trabajo	34,08	32	,368	,997	,953	,996	,048	,016	80,077
Modelo sin la inclusión de <i>burnout</i>	16,28	18	,572	1,00	,972	1,005	,039	,000	52,288

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. Elaboración: Sistema SPSS AMOS.

## Anexo 9. Modelo del negocio

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Comunicación y relación al cliente	Segmento de mercado
<p><b>Accionistas:</b> proveen el capital.</p> <p><b>Clientes:</b> asignan la cantidad de horas base.</p> <p><b>Matriz:</b> proveen la imagen para entrar a negociar con grandes clientes en el país y/o en el extranjero.</p> <p><b>Colaboradores:</b> integrada por 491 trabajadores divididos entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura <i>Staff</i> estratégica de cobranzas.</li> <li>- Asesores telefónicos.</li> <li>- Estructura <i>Staff</i> de soporte.</li> </ul>	<p><b>Gestión de cobranza</b> que garantice flujos de efectivo adecuados para las obligaciones existentes.</p> <p><b>Análisis de información</b>, que garantice la toma de decisiones oportunas de dotación y estrategias a priorizar.</p> <p><b>Gestión comercial</b>, que garantice el mantenimiento de las cuentas actuales y la obtención de nuevos clientes.</p> <p><b>Reclutamiento y selección</b>, que permita contar con personal idóneo en el momento oportuno.</p> <p><b>Inducción y formación</b>, que permita gestionar de forma efectiva al personal.</p>	<p><b>Gestión estratégica de la cobranza.</b></p> <p><b>Calidad del servicio</b> de nuestros clientes.</p> <p><b>Talento:</b> obtener y retener a los mejores talentos.</p> <p><b>Formalidad:</b> personal en planilla, pago a tiempo y desarrollo organizacional.</p>	<p><b>Relación</b> de ventas con gerentes y ejecutivos de los clientes.</p> <p><b>Competencia directa</b> en la plataforma <i>bench</i> con otros <i>call center</i> para demostrar el éxito de las estrategias de cobranzas.</p>	<p><b>Ubicación geográfica:</b> principalmente en Perú con incursiones en el extranjero.</p> <p><b>Sectores:</b> Empresas de telecomunicaciones, bancos y financieras, aseguradoras, ventas por catálogo.</p>
			<p><b>Recursos claves</b></p> <p><b>Personal adecuado:</b> asesores telefónicos de cobranza, mandos medios, analistas y estrategas de cobranza.</p> <p><b>Servicios de comunicación</b> con <i>Up Time</i> garantizados.</p> <p><b>Financieros:</b> liquidez necesaria.</p>	<p><b>Canal de distribución</b></p> <p><b>Mercado peruano</b>, directamente con los clientes institucionales.</p> <p><b>Mercado extranjero</b>, a través de la empresa matriz en el extranjero.</p>
<b>Estructura de costos</b>			<b>Estructura de ingresos</b>	
<p>Los principales costos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos: alquiler de oficinas y mantenimiento, servicios de limpieza y varios, planilla de personal.</li> <li>- Costos variables: costos de comunicación, comisiones y horas extras, planilla de personal eventual.</li> </ul>			<p>La estructura de ingresos se distribuía según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de cobranza: telecomunicaciones, banca, <i>off shore</i> y varios.</li> <li>- Servicios de BPO.</li> </ul>	

## **Notas biográficas**

### **Yanet Amalia Dongo Colina**

Nació en Lima, el 18 de mayo de 1978. Bachiller de Contabilidad y Economía de la Universidad Particular de San Martín de Porres, con cursos de especialización en Gestión Humana en Centrum Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Coach certificada por la ILC Academic

Cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión humana, en diferentes sectores como salud, servicios, financieros e industrial dentro del régimen privado. Actualmente ocupa el cargo de Gerente de Gestión Humana & SSOMA Amforapackaging- Pieriplast.

### **Jorge Andrés García Paucar**

Nació en Lima, el 16 de agosto de 1982. Licenciado en Administración por la Universidad de Lima con especialización en Recursos Humanos por el Instituto de Estudios en Recursos Humanos de la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector extractivo (petróleo y minería) dentro del régimen privado, habiendo desarrollado funciones en los diferentes procesos funcionales de la gerencia de recursos humanos. Actualmente ocupa el cargo de Supervisor de Administración de Personal de Minera Chinalco Perú S.A.

### **María Margarita García Soto**

Nació en Lima, el 17 de abril de 1980. Licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con especialización en Gestión de Recursos Humanos por competencias de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Egresada del programa EDEX Clima y Comunicación de Centrum Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con doce años de experiencia en la gestión de recursos humanos en el sector privado en las áreas de bienestar social, comunicación interna, desarrollo organizacional, clima y cultura. Actualmente ocupa el cargo de Sub Gerente de Desarrollo Organizacional y RR.HH. en IBR Perú.