

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN
DE AGENTES TELEFÓNICOS DE LIMA, AÑO 2022.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

JARAMILLO JARAMILLO MARÍA ALEJANDRA
CÓDIGO ORCID: 0000-0001-8993-9257

ASESOR: Mg.

CERDÁN FLORES ROSA ELIZABETH
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9023-5414

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

MAYO, 2022

Resumen

La investigación realizada se caracteriza fundamentalmente en demostrar el impacto que tiene el clima laboral en el constante cambio de agentes telefónicos en Lima durante el año 2022, es un estudio descriptivo y no experimental el cual contiene un planteamiento de estrategias enfocadas en reducir la problemática interna y lograr un ambiente de laboral sano que brinde la satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Este estudio nos permitirá validar si los lineamientos de la empresa van de acuerdo con las necesidades del colaborador, si los beneficios y reconocimientos están siendo favorables para todo el equipo de trabajo alcanzando la satisfacción con la Empresa. Según las hipótesis planteadas se tiene la certeza que el clima laboral poco favorable recae directamente en el alto porcentaje de rotación del personal.

Palabras claves: Clima laboral, agentes telefónicos, beneficios, satisfacción, rotación.

Abstract

The research carried out is fundamentally characterized by demonstrating the impact that the work environment has on the constant change of telephone agents in Lima during the year 2022, it is a descriptive and non-experimental study which contains an approach to strategies focused on reducing internal problems and achieve a healthy work environment that provides satisfaction and safety to workers.

This study will allow us to validate if the guidelines of the company are in accordance with the needs of the collaborator, if the benefits and recognitions are being favorable for the entire work team, reaching satisfaction with the Company. According to the hypotheses raised, it is certain that the unfavorable work environment falls directly on the high percentage of staff turnover.

Keywords: Work environment, telephone agents, benefits, satisfaction, rotation.

Tabla de Contenidos

Resumen	iii
Abstract	iv
Tabla de Contenidos	v
Introducción	1
1. Problemática de la investigación	
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.1.2. Problemas específicos	3
1.2. Objetivos de la Investigación	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	4
2. Fundamentos Teóricos	
2.1. Antecedentes	5
2.1.1. Antecedentes Internacionales	5
2.1.2. Antecedentes Nacionales	6
2.2. Marco Teórico de la Investigación	8
2.2.1. Conceptualización del Clima en el Ámbito Laboral	8
2.2.2. El Clima Laboral y su importancia	8
2.2.3. El Clima Laboral y sus características	9
2.2.4. Un adecuado Clima laboral y sus ventajas	10
2.2.5. Concepto de Rotación del Personal	11
2.2.6. La Rotación del Personal y su clasificación	13
2.2.7. Causas que provocan la rotación de personal	13

2.2.8. Los Costos de la Rotación de los trabajadores	14
2.2.9. Impacto de la rotación del personal	15
2.2.10 La Relación del Clima Laboral con la Rotación del Personal	16
2.3. Términos Básicos con sus definiciones	17
3. Cronograma de actividades	19
4. Conclusiones	20
5. Aporte de la investigación	20
6. Recomendaciones	21
7. Referencias bibliográficas	22

Introducción

Actualmente, las empresas de atención al cliente tienen a su disposición un gran equipo de Talento Humano encargado de conocer las necesidades de cada colaborador con la finalidad de que el personal se encuentre en un ambiente de trabajo idóneo, con un alto nivel de motivación para desempeñarse eficientemente dentro de la empresa.

Un buen clima laboral, está orientado a conseguir los objetivos generales, en cambio un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo provocando situación de conflicto y menor rendimiento del personal. Los aspectos que se deben considerar son: condiciones físicas, horarios de trabajo, liderazgo, igualdad, relaciones interpersonales, remuneraciones.

La motivación es clave en este estudio, el trabajo es una actividad que se desarrolla en la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que se esté motivado y no se convierta en una tarea rutinaria y forzada.

Cabe señalar que para este proceso de investigación se acudió a diversas fuentes bibliográficas, que nos permitió realizar el análisis y poder difundir de forma adecuada la información encontrada comparándola con lo que afirman diversos autores.

1. Problemática de la Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Para los Centros de Atención Telefónica es de vital importancia ofrecer un alto grado de satisfacción a nuestros clientes, para que esto pueda desarrollarse debemos tener parte del equipo a agentes bien formados y con vocación para atender de mejor manera cada una de las llamadas que reciben. Cabe mencionar un aspecto de suma relevancia, las empresas hoy en día no están teniendo la capacidad de mantener a sus colaboradores, viéndose afectados los indicadores de atención por una alta rotación de personal.

Para Noticias ONU (30 de junio de 2020) a mediados del 2020 se vieron afectados un aproximado de 400 millones de empleos formales en todo el mundo por la pandemia del Covid-19, provocando en la mayor parte de las empresas rotación de colaboradores por la inestabilidad laboral. Asimismo, muchas empresas y negocios en todo el mundo tuvieron la necesidad de cerrar y disminuir su nivel de producción.

Las empresas dedicadas a la atención telefónica presentaron un sinnúmero de problemas de cambios entre el personal que las conforma, debido a la pandemia muchos colaboradores fueron despedidos, y otros se vieron en la necesidad de renunciar a su puesto de labores por no contar con las herramientas necesarias para realizar el trabajo de forma remota o el denominado “teletrabajo”.

Por las razones antes mencionadas nos hemos visto en la necesidad de realizar un análisis más detallado del impacto que tiene el clima laboral en la rotación del personal con la finalidad de aplicar las estrategias más adecuadas para mejorar esta problemática y tratar de disminuir de alguna manera los altos gastos en los finiquitos, emisión de contratos e inducciones al nuevo personal.

Por último, este trabajo propone establecer las causas de la rotación de los colaboradores y a la vez determinar propuestas de acción en beneficio de los empleados y de la empresa en general.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto del clima laboral en la rotación de agentes telefónicos en la ciudad de Lima durante el año 2022?

1.1.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el impacto de las condiciones salariales en la rotación de agentes telefónicos en Lima durante el año 2022?
- ¿Qué impacto tiene el crecimiento profesional en la rotación de agentes telefónicos en Lima durante el año 2022?
- ¿Qué impacto tiene la motivación laboral en la rotación de agentes telefónicos en Lima durante el año 2022?
- ¿Qué impacto tiene la gestión de supervisión en la rotación de agentes telefónicos en Lima durante el año 2022?
- ¿Qué impacto tiene la comunicación en la rotación de agentes telefónicos en Lima durante el año 2022?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Conocer el impacto del clima laboral frente a la rotación de agentes telefónicos en la ciudad de Lima durante el 2022.

1.2.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar si el clima laboral repercute en el logro de objetivos de los agentes telefónicos en Lima durante el 2022.

2. Establecer si el clima laboral tiene vinculación directa con la motivación de los agentes telefónicos en Lima durante el 2022.

3. Determinar en qué afecta la falta de comunicación e insatisfacción laboral en los agentes telefónico de Lima durante el 2022.

1.3. Justificación de la Investigación

Uno de los fenómenos más frecuentes que se presenta en las empresas es la inestabilidad laboral, factor que nos ocasiona un alto grado de preocupación y desconcierto ya que en algunas ocasiones no contamos con el personal para cubrir ese puesto, muchas de las veces por la desesperación de reemplazarlo no se realiza la selección idónea del perfil requerido y esto provoca que al pasar unos meses el nuevo empleado busque migrar a otros departamentos o desvincularse totalmente de la empresa a la que están colaborando.

El presente trabajo de investigación define el impacto del clima o entorno laboral en la rotación de agentes telefónicos en Lima, el objetivo es confirmar la estrecha relación que existe entre estas dos variantes que hoy en día está afectando tanto a los trabajadores como al desarrollo y progreso de las empresas.

Asimismo, tiene la finalidad de ser fuente de información para todos quienes estén interesados en determinar cuáles son los aspectos que provocan la desvinculación de los trabajadores, así como el impacto que se ocasiona a nivel de compañía.

El estudio de los componentes del clima laboral y la rotación de los trabajadores constituye una fuente de apoyo que permitirá mejorar y potenciar el crecimiento de los centros de atención telefónica con sus colaboradores fomentando la satisfacción, compromiso y responsabilidad en cada gestión a realizar dentro de la organización.

Por otro lado, es muy importante desatacar que al crear climas laborales saludables se está promoviendo el desarrollo tanto personal como profesional de todos los colaboradores siendo esto esencial para obtener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Fundamentos Teóricos

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Es de gran relevancia investigar el impacto que tiene el clima laboral ante los cambios constantes de colaboradores, sin duda alguna es un factor problema que lo vienen atravesando varias empresas dedicadas a la atención telefónica, quienes se ven afectados enormemente en la productividad y logro de objetivos. Por lo cual citaremos a grandes autores para conocer sus puntos de vista en base a las investigaciones realizadas.

Según lo que nos menciona **Ovalle (2018)** quien realizó el estudio con 37 trabajadores, aplicando el método descriptivo cuantitativo les permitió llegar a la conclusión que la rotación y el clima en el que se encuentran los trabajadores son los adecuados. Por tal motivo, la actitud de los colaboradores es positiva, pero es preciso destacar que hay puntos de mejora, las cuales podría ser desarrollar estrategias para evitar la desvinculación de personal con un alto nivel potencial, fomentar la competitividad mediante incentivos para que los trabajadores se desempeñen de la mejor manera y puedan sentirse comprometidos con su labor diaria.

En la tesis “Análisis del clima laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de Centro De Atención Telefónica internacional en la empresa Setel Periodo 2015-2016” de la Universidad de Guayaquil, (Sarmiento, W; Torres, L. et al. Ecuador, 2017) Plantearon como finalidad principal determinar los factores que se ven involucrados en el clima laboral y la relación que tiene con el alto grado de rotación de los trabajadores de la empresa. Para

desarrollar la investigación se utilizaron las técnicas de observación, entrevista y por último la encuesta. Se considero a siete colaboradores y a tres informantes, enfatizando que se tiene presente la incomodidad y el desagrado en el personal por algunas sanciones o descuentos de dinero que se han visto involucrados de forma constante. Otro aspecto importante es que no existe la motivación adecuada al personal, reciben bajas remuneraciones y bonos inalcanzables. Se pudo concluir que el clima laboral si tiene un alto grado de influencia en el aumento de la rotación del personal, de estos factores determina la permanencia o abandono de esta.

En las apreciaciones señaladas se pone en manifiesto que el clima laboral y la rotación del personal se relacionan entre sí, un buen clima laboral nos da como resultado trabajadores motivados, satisfechos y comprometidos con la actividad que realizan.

Según las apreciaciones de estos autores se debe considerar que los colaboradores son una pieza indispensable para el logro de objetivos, se debe buscar la forma de retenerlos mediante incentivos, capacitación y la motivación constante; de esta manera el personal se sienta importante y continúe trabajando, cabe resaltar que la gestión que realice sea con satisfacción y no haga su trabajo por obligación, lo que se necesita alcanzar es que el trabajador disfrute lo que hace. Se define que el éxito de cada una de las empresas está en ofrecer un alto grado de satisfacción a sus trabajadores.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En nuestro país hoy en día nos enfrentamos a problemáticas de diferente índole y una de ellas que ha trascendido es el impacto del entorno laboral frente a los cambios contantes de colaboradores. En vista a ello, citaremos a los siguientes autores para conocer los estudios realizados.

En “La Gestión de Recursos Humanos (HRM)”, publicado por (Uma Devi y Murali Krishna 2017), se utilizó la muestra de 250 colaboradores a quienes le aplicaron encuestas y se utilizó

información de los archivos de la compañía. Para los autores, este artículo es considerada una estrategia para disminuir el porcentaje de renuncias o cambios de trabajadores en las empresas, resultando una herramienta indispensable para toda organización que se encuentre en vías de crecimiento y desarrollo.

En esta oportunidad citamos a Barrantes. et la, 2017, referente a la tesis “Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Cineplex S.A., distrito de Comas, Lima - año 2017”, su principal objetivo fue destacar la influencia que representa el clima laboral frente a la temible rotación de trabajadores. Un total de 75 empleados fue producto de la investigación llevándose una muestra de solo 62 de ellos, de los cuales se pudo llegar a la conclusión que existe un alto grado de relación e influencia entre los dos factores en análisis.

De acuerdo con lo citado anteriormente, nos encontramos frente a una estrecha relación entre el clima laboral y el alto porcentaje de rotación de trabajadores, que a su vez son influenciados por factores preponderantes hoy en día como son los salarios acordes al mercado, relaciones sociales, constante motivación y reconocimiento de logros. Sin lo antes mencionado, nos enfrentamos a la inestabilidad de permanencia en los colaboradores corriendo el riesgo de afectar la operación y al logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, la idea que nos llevamos después del análisis es la siguiente: si lo que reciben los colaboradores a cambio de su trabajo no los satisface estamos expuestos a que en cualquier momento tome la decisión de cambiarse a otra área de la organización o a buscar mejores ofertas tanto de índole económico como emocional. Un trabajador contento con lo que hace, motivado y que reconozcan su ardua labor es muy difícil que tome una decisión tan drástica como irse de la empresa en la cual se está desempeñando.

2.2. Marco Teórico de la Investigación

2.2.1. Conceptualización del Clima en el Ámbito Laboral

Según Servir (2017a), el clima laboral es lo que puede percibir el trabajador del ambiente en donde se desarrolla la gestión. La gerencia debe garantizar el análisis detallado del entorno laboral a fin de aplicar mejoras en caso se requieran y potenciar las buenas acciones.

Si una organización tiene un buen ambiente laboral, los trabajadores se sentirán parte de la empresa, estarán comprometidos y actuarán con el fin de lograr los objetivos, lo que permitirá alcanzar la tan anhelada integración y trabajo en equipo (Moreira 2018).

Por lo tanto, se considera clima laboral al entorno en donde se desarrolla la gestión cotidiana, esto influye en el desempeño, compromiso y responsabilidad del trabajador.

2.2.2. El Clima Laboral y su importancia

En la actualidad el clima laboral es parte fundamental dentro de los equipos de trabajo ya que permite que el colaborador se identifique en la organización, se integre en base al trabajo en equipo con un adecuado liderazgo y seguimiento continuo.

Marulanda, López y Cruz (2018) consideran que un adecuado ambiente laboral influye en gran medida en la productividad de los colaboradores. Por tal motivo, es indispensable estudiar y analizar el clima laboral para tener mejores resultados dentro de la organización y si se detecta deficiencia actuar lo más rápido posible a fin de evitar conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.

Lapo y Bustamante (2018) señalan que el clima organizacional se encuentra constituido por diversos factores que se ven involucrados directamente en el desarrollo del compartimiento de los trabajadores, así mismo citamos a Pacheco y Rodríguez (2019), quienes determinan que es la unión de factores relacionados entre sí, que afectan la percepción o interpretación del

entorno donde el colaborador realiza sus actividades diarias, estas percepciones pueden ser positivas o negativas.

Como se siente el colaborador en el entorno que se desempeña repercute en gran medida en su comportamiento, se lo debe considerar al trabajador como parte fundamental en todo el proceso y por ende este debe gozar de un ambiente laboral armonioso y agradable.

La satisfacción y el bienestar del personal recae directamente en el desempeño, un trabajador contento en su puesto de labores es más eficiente, promueve el trabajo en equipo, crece profesionalmente y sobre todo tiene buena disposición hacia el desempeño de sus tareas que influenciará también a quien lo rodea.

2.2.3. El Clima Laboral y sus características

Existen algunas características significativas del clima laboral que nos permite realizar un diagnóstico más a fondo, para ello Vásquez, J (2017) manifiesta que el clima laboral se caracteriza por:

- Es permanente, esto nos da a entender que las empresas mantienen algo de estabilidad en los planes sobre el clima organizacional siempre y cuando con algunos ajustes de forma gradual.

- Los comportamientos de los trabajadores se ven reflejados de acuerdo con la situación en la que se encuentran laborando.

- Tiene influencia significativa en los trabajadores tanto en su identificación como en el compromiso que tienen con su trabajo.

- Los trabajadores son parte importante en el clima organizacional ya que esto a su vez afecta en sus propias actitudes.

- Ciertas variables de la empresa afectan el entorno laboral. La rotación y el ausentismo se consideran una alerta que estamos frente a un clima laboral inadecuado. Es decir, sus empleados no se sienten satisfechos ni identificados con la empresa. Es necesario evaluar el entorno para poder alcanzar un clima laboral en base a la motivación, la disciplina y la satisfacción de cada uno de los colaboradores.

Asimismo, se debe entregar confianza y reconocimiento de su trabajo a los colaboradores, una buena comunicación y trato cordial con quienes se rodea son aspectos fundamentales para gozar de un clima laboral adecuado.

Un entorno laboral bueno genera satisfacción y orgullo de formar parte de la organización, aporta en la conservación del equilibrio entre lo profesional y personal, brinda oportunidades de crecimiento y superación.

2.2.4. Un adecuado Clima laboral y sus ventajas

Trabajar en un entorno adecuado, es fundamental para todos ya que tendremos como resultado mayor productividad, un alto grado de desarrollo profesional y a la vez en el ámbito personal. Hay que reconocer que muchas empresas no lo consideran con un factor importante y lo descuidan, provocando en sus colaboradores el deseo de cambiarse de trabajo en busca de mejores oportunidades de crecimiento.

Para AciertaOUT, es fundamental tener al personal trabajando en las mejores condiciones, teniendo como resultado mayor productividad y un escenario más favorable para todos. Un equipo motivado y con ganas de aprender y crecer cada vez más.

Las principales ventajas de implementar un clima acorde a nuestra empresa son las siguientes:

- Mayor rendimiento.
- Un equipo de trabajo fortalecido.
- Los trabajadores adquieren más confianza, superan cualquier reto.
- El trabajo deja de ser solo una responsabilidad, los trabajadores hacen las cosas bien por satisfacción y al sentirse identificados dentro de la empresa-
- Se vuelven participativos y solidarios.
- La empresa crece de forma progresiva.
- Los proyectos se van adaptando a la competencia.
- Se logran el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Los colaboradores potenciales, de mayor experiencia y conocimiento permanecen en la empresa, y los nuevos ingresos tienen a su alcance la oportunidad de mejorar y aprender cada vez más.

2.2.5. Concepto de Rotación del personal

El cambio constante de trabajadores es un factor muy sensible y recurrente para la gestión del área de Talento Humano, trae consigo gastos extras para la empresa, por ese motivo antes de dar el alta a nuevos colaboradores es necesario pasar por una adecuada selección de los postulantes y de esta manera invertir en su formación sin el temor a que abandone la empresa en un corto tiempo.

Según lo mencionado por (Mora Aristega, 2017) el cambio constante del personal es considerado un riesgo preponderante para toda empresa, una por los altos gastos, y otro también

que no podría faltar el tema de los efectos negativos que a su vez genera en todo el equipo de trabajo.

(Meneses Pinto, 2019) sostiene que la rotación de los trabajadores está vinculada a condiciones tanto internas como externas que lo impulsan a buscar otras ofertas de empleo; la satisfacción, el compromiso con el rol que desempeñan y la motivación son factores esenciales que influyen directamente en la decisión de renunciar de forma voluntaria o continuar en la empresa.

La rotación del personal se trata de la situación en la que un colaborador ingresa a trabajar y después de un tiempo determinado toma la decisión de renunciar por algún motivo en particular (Monsalve, 2018)

En consecuencia, los motivos que conllevan al trabajador a marcharse pueden deberse a que no se siente satisfecho en su puesto de trabajo, quizás encontró una oferta atractiva o en todo caso por exceso de trabajo, en vista a estas hipótesis la empresa está en todo el derecho debe aplicar acciones de forma inmediata para analizar el motivo de este conflicto si es el personal o no se está realizando una adecuada selección de cada uno de los postulantes al puesto de trabajo.

Un adecuado clima laboral hace que los trabajadores se consideren parte de la organización, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y personal nos permitirá que la empresa tenga prestigio y solidez frente a las demás compañías que se encuentran en el mercado, destacando las excelentes condiciones laborales y en la que los colaboradores queden satisfechos y comprometidos con la labor que realizan.

(Parra, Lay, Payares, & Pareja, 2020) consideran a la rotación de trabajadores complicado y sumamente relevante que hasta a una empresa dedicada a la atención de llamadas le preocupa, ya que esto puede representar graves dificultades tanto para los gastos adicionales

en la organización de actividades y para el cumplimiento de los objetivos e indicadores de gestión.

Los autores antes mencionados resaltan diferentes percepciones, pero mantienen un punto en común resaltando que el cambio constante del personal es la desvinculación al cargo que venían desempeñando en la empresa, esto sucede por diferentes motivos los cuales pueden ser por salud, viajes, desarrollo profesional, sobrecarga laboral y los más preocupantes como la falta de motivación y el ambiente no grato.

2.2.6. La Rotación del personal y su clasificación

Los autores Delery / Shaw (citado en Marín, 2019) afirman que hay dos tipos de rotación de trabajadores, la voluntaria y la involuntaria, más adelante detallamos cada una de ellas para una mejor comprensión:

- **Voluntaria:** Se entiende por rotación voluntaria cuando un empleado decide marcharse y dejar su cargo por voluntad propia. En alguna de las situaciones la rotación voluntaria afecta a los equipos de trabajo, un ejemplo de ello es la sobrecarga laboral a los demás empleados y a que no se puedan cumplir las metas determinadas.
- **Involuntaria:** A diferencia de la anterior esta rotación es por decisión netamente del empleador, quien ya no está dispuesto a continuar con la relación contractual con determinado trabajador ya sea por bajo rendimiento, no superó el periodo de prueba o en todo caso por temas de recorte de personal.

2.2.7. Causas que provocan la rotación de personal

(Aranibar Gutiérrez, 2018) nos manifiesta que existen varios motivos que conllevan al colaborador a decidir renunciar y dejar su puesto de trabajo, si empezamos por los de carácter interno se enfocan en los beneficios, la percepción del ambiente de trabajo; y con lo exterior de la empresa que vienen a ser las ofertas de trabajo o temas familiares.

Según lo expuesto por Nolasco Labajos & Rodríguez Huancahuari, 2020, pág. 264, la rotación del personal se genera porque el perfil del trabajador no cumple con los requerimientos de la compañía, otro factor es que la demora del proceso de ingreso a la planilla provoca insatisfacción e inseguridad de permanencia en los empleados.

Zulu, Chetty y Karodia (2017) llegaron a la conclusión que la rotación del personal se debe específicamente a dos grandes factores: en la renuncia voluntaria, los bajos sueldos provocan la salida, ya que pueden tener ofertas tentadoras acorde a sus necesidades. Además, destacan que las condiciones poco favorables, un clima laboral conflictivo y sin motivación conlleva a la renuncia de los trabajadores, quienes salen en busca de mejores oportunidades.

Se entiende que la desvinculación laboral está influenciada directamente por la falta de motivación y de la insatisfacción del personal, podemos determinar que las razones por las cuales se producen las renunciaciones o abandonos de trabajo son de carácter plenamente laborales y que estas pueden ser identificadas por medio del análisis detallado. Por lo indicado anteriormente, si se plantean las mejoras a tiempo se puede disminuir la rotación actual.

Actualmente, los colaboradores andan en busca de mayores ingresos económicos y que los pagos se realicen de forma puntual, hay que destacar que las relaciones de compañerismo y trabajo forman un rol importante en el día a día de cada persona, de esto depende fomentar un clima laboral sano que beneficie a todos los miembros del equipo.

2.2.8. Los Costos de la Rotación de trabajadores

Si se presenta un alto porcentaje de rotación o sólo en algunas veces se efectúen los despidos o renunciaciones, se debe entender que los cambios constantes del personal en las empresas requieren un periodo de tiempo considerable para cubrir esa vacante y sin dejar a un lado el gasto que conlleva ese proceso.

Los factores que se ven afectados cuando hay rotación de los trabajadores son los siguientes:

- **Proceso de Selección del Personal** (anuncios de ofertas de trabajo y personal de Talento Humano)

Este factor sin duda es el más complicado y que se requiere la correcta selección del talento humano acorde al perfil requerido.

- **Incorporación** (capacidades de los empleados existentes)

Formar y ofrecer los recursos necesarios para que el nuevo trabajador tenga una excelente adaptación y desempeño.

- **Problemas jurídicos** (despido ilícito)

Temas estrechamente de carácter judicial por temas de despidos arbitrarios que puedan suscitarse.

2.2.9. Impacto de la Rotación del Personal

Este impacto puede verse reflejado en gran medida en muchas empresas, ya que al abandonar su puesto de trabajo una persona genera carga adicional para los demás hasta poder contar con otra persona que cubra ese puesto de trabajo. Asimismo, al realizar esa sobrecarga de trabajo disminuirá la calidad en sus funciones, e influir en la desmotivación del colaborador.

Es muy delicado enfrentarnos a este tipo de situaciones, por esta razón hemos citado a los siguientes autores que nos ayudarán a entender mejor el impacto que tiene la rotación del personal en el cumplimiento de los objetivos.

Para Zulu, Chetty y Karodia (2017) la rotación tiene tres impactos relevantes, los cuales son: la pérdida de recursos, la reducción de la productividad y la baja calidad del trabajo

realizado. Empezamos por la pérdida de recursos, los autores hacen referencia que existen gastos para el proceso de la formación y para la contratación de los nuevos trabajadores. En segundo lugar, tenemos a la reducción de la productividad porque la organización pierde personal capacitado con un alto potencial y debe pasar un tiempo estimado para que el nuevo empleado se adapte o supere la capacidad del trabajador anterior. Finalmente, se evidencia una baja calidad del trabajo realizado; cuando un empleado abandona su lugar de labores, siempre hay un vacío en el equipo que afecta directamente a la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

La rotación afecta en gran medida al desempeño de los colaboradores, presentan estrés por la carga de trabajo, se ve reflejado una disminución en el desempeño debido a que el nuevo trabajador debe acoplarse al proceso y método de gestión, esto conllevaría un tiempo prudente de adaptación y aprendizaje.

2.2.10 La Relación del Clima laboral con la Rotación del Personal

En la actualidad, estas dos variables cumplen un rol importante dentro de una organización porque si existe un inadecuado ambiente de trabajo en la empresa, tendremos como resultado a trabajadores frustrados, insatisfechos, con bajo rendimiento y con miras de buscar nuevas oportunidades laborales.

En vista de esta problemática y la situación en la que hoy en día nos encontramos, se puede indicar que toda empresa o personal de Talento Humano debe enfatizarse en realizar el análisis de cuáles son los factores que están provocando un ambiente de trabajo poco favorable, con la finalidad de solventar las necesidades emocionales, intelectuales y económicas de todos quienes conforman la organización. Siendo el clima laboral un factor indispensable para un mejor desempeño y sin duda alguna para la integración entre colaboradores, líderes y empresa en general.

2.3. Términos básicos con sus definiciones

Clima organizacional: Según lo que sostiene Chiavenato (2011) el clima organizacional se entiende por las motivaciones que se den en un ambiente de trabajo. Este autor nos da a conocer que el clima organizacional son todos los factores tanto físicos y emocionales que incitan en el comportamiento de quienes conforman el equipo de trabajo.

Satisfacción laboral: Para Judge et al. (2017) es considerado uno de los aspectos del comportamiento de la empresa más analizados durante el siglo XX, la idea principal de la satisfacción laboral es el estudio de la eficiencia, la rotación, el compromiso y el desempeño dentro de la organización. (Tsaousis et al., 2007; Harrison et al., 2006; Kammeyer-Mueller et al., 2005 citados en Pujol - Cols & Dabos, 2018).

Motivación: Lo que nos menciona Chiavenato (2017), la disponibilidad y el compromiso de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa son resultado del entorno laboral, quien a la vez influye significativamente en la motivación que la perciben todos los miembros de la organización y que de esto depende el actuar cotidiano.

Cuesta (2017), considera que los incentivos van relacionados de forma directa con la motivación dentro de la empresa; se necesita principalmente desarrollar en los trabajadores las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización, con la finalidad de alcanzar un mejor rendimiento y desempeño laboral.

Los autores citados en esta investigación determinan la importancia de cada uno de los factores que se ven involucrados; el entorno, la comunicación, el reconocimiento de méritos y el desempeño afecta el comportamiento del trabajador y a su vez se ve perjudicada la motivación en toda la organización.

Liderazgo: En la búsqueda de la “definición ideal” de liderazgo, muchos autores exponen sus opiniones o puntos de vista de acuerdo con sus investigaciones, para los cuales el liderazgo

se da entre un equipo de trabajo, esto nos permite determinar que el liderazgo no es una cualidad innata o una característica que nace con el líder de una organización, sino que es un proceso de autoanálisis y mejora continua. (Jankurová, Ljudvigová, & Gubová, 2017).

Para Wipulanusat, Panuwatwanich & Stewart, 2017 El liderazgo debe ser visto de manera clara y concisa, las tareas que ejecuta el líder deben estar definidas correctamente de igual forma las responsabilidades que se delegan a los equipos de trabajo, esto permite aumentar los estándares de desempeño y establece los canales de comunicación.

Desempeño Laboral: De acuerdo con lo mencionado por (Chiavenato, I., 2017) en algunas empresas es el mismo trabajador quien evalúa su desempeño, realizando una autocrítica para poder mejorar. Asimismo, algunos estudios destacan que es de gran ayuda involucrar al empleado en el proceso de evaluación de su propio desempeño, la evaluación de ellos mismos es más adecuada que la que es basada simplemente en el punto de vista de otra persona.

Rotación: La rotación del personal se define a los cambios de empleados de una empresa, se sigue un proceso que va desde el termino de la relación contractual hasta el reclutamiento, selección y contratación de los nuevos ingresos. La rotación se mide en el porcentaje de altas y bajas en relación con el total de colaboradores en un determinado periodo.

Comunicación: Según lo que nos menciona Túnez y Costa-Sánchez (2015) la comunicación es fundamental dentro de un equipo de trabajo, siendo el medio más idóneo para transmitir con mayor facilidad y precisión los planes estratégicos, además de que nos permite fortalecer la capacidad competitiva entre los trabajadores.

3. Cronograma de Actividades de la Investigación

ACTIVIDADES	Marzo 2022	Abril 2022	Producto/ Resultado
1. Problema de Investigación	X		
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	X		
1.2. Objetivos de la Investigación		X	
1.3. Justificación de la Investigación		X	
2. Fundamentos Teóricos		X	
2.1.1. Antecedentes Internacionales		X	
2.1.2. Antecedentes Nacionales		X	
2.2. Marco Teórico		X	
2.3. Términos Básicos		X	
Conclusiones		X	
Aporte de la investigación		X	
Recomendaciones		X	

4. Conclusiones

1. En base al análisis realizado podemos asegurar que la rotación del personal de los centros de atención telefónica en la ciudad de Lima y el clima laboral guardan una estrecha relación.
2. El impacto del clima laboral en los colaboradores es netamente emocional y psicológico, por tal motivo el personal de talento humano debe conocer las necesidades de los colaboradores y así crear un mejor ambiente de trabajo que satisfaga a todos quienes conforman la organización.
3. Se pudo concluir que la motivación y la integración son aspectos fundamentales para que el trabajador se sienta identificado, seguro y comprometido con la empresa.
4. La buena comunicación, confianza, incentivos, capacitación constante y reconocimientos son factores importantes para mantener un clima organizacional positivo.

5. Aporte de la Investigación

La presente investigación aporta importantes estudios y definiciones sobre el clima y la rotación laboral. El objetivo principal de este trabajo es determinar cuál es el impacto del clima laboral en la rotación de agentes telefónicos en Lima durante el año 2022.

Una propuesta importante para los centros de atención telefónica es que el departamento de Talento Humano primero debe identificar y analizar los motivos que conllevan a la rotación del personal en estos últimos meses, para luego establecer estrategias y desarrollar un plan de acción que le permita retener al personal que goza del potencial idóneo para el cargo que ejerce.

Otra opción que pueden tomar es que el departamento de Talento Humano se encargue de actualizar mediante talleres a los colaboradores, de esta manera todo el personal estará en constante capacitación de procesos e información que se brinda a los clientes.

Por tal motivo, el trabajo de investigación se considera un aporte para la empresa a la cual trabajo dedicada al rubro de las telecomunicaciones, para que la alta gerencia en conjunto con el equipo de Talento Humano pueda diseñar un plan estratégico para contrarrestar o disminuir la rotación del personal, cuyo plan este dirigido básicamente a un clima laboral acorde a las necesidades de todos los colaboradores que forman parte de la organización y esto a su vez los conlleve al logro de los objetivos.

6. Recomendaciones

1. Las empresas deben llevar un registro sobre la rotación del personal de preferencia anualmente, con la finalidad de que se realice un diagnóstico para detectar las causas que conllevan a los trabajadores a marcharse.
2. Mantener un clima laboral adecuado, fomentando activamente la motivación para fortalecer el compromiso de los colaboradores.
3. Desarrollar planes de carrera, incentivos por productividad y puntualidad, asignar al mejor agente telefónico del mes, celebración de cumpleaños y actividades en fechas especiales que eleven la autoestima de cada trabajador.
4. Realizar talleres de capacitación y actualización dirigido al mantenimiento de un clima laboral sano.
5. Diseñar anualmente un proyecto sobre el clima laboral, con la finalidad de conocer la percepción y acogida del trabajador con respecto a su centro de labores y que de forma periódica poder actualizar y se superen las expectativas.

7. Referencias Bibliográficas

- ✚ Aranibar, M. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de ensenada, B.C. Revista Global de Negocios, 20.
- ✚ Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2017b). “Resolución de Presidencia Ejecutiva N°306-2017-SERVIR-PE se aprueba la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento”. En: storage.servir.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 24/02/2019.
- ✚ Barrantes, F. (2017). “Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en la Empresa Cineplex S.A., distrito de Comas, Lima - Año 2017”.
- ✚ Cuesta Santos, A. (2017). Gestión del Talento Humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones
- ✚ Chiavenato, I., (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Décima Edición. México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- ✚ Chiavenato, I. (2017). Administración Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- ✚ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- ✚ Jankurová, A., Ljudvigová, I., y Gubová, K. (2017). Investigación de la naturaleza de las actividades de liderazgo. Economía y sociología. 10 (1), p.135-151.
- ✚ Judge, T., Weiss, H., Kammeyer - Mueller, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356-374.
- ✚ Lapo - Maza, M. D., & Bustamante - Ubilla, M. A. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas-Ecuador.

- ✚ Marulanda, Carlos; LOPEZ, Luis y CRUZ, Gabriel. La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia.
- ✚ Meneses, K. (2019). Strategies of attraction and retention of human talent to reduce staff rotation. Universidad Militar Nueva Granada, 32
- ✚ Monsalve, S. (22 de 01 de 2018). ¿Qué es la rotación de personal? (H. b. Infoempleo, Ed.) Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>
- ✚ Mora, J. (2017). Gestión empresarial frente a la rotación de personal. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, 16.
- ✚ Nolazco Labajos, F. A. & Rodríguez Huanchuari, D. A., (2020) Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. INNOVA Research Journal, 5(1), pp. 255-266.
- ✚ Noticias de la Organización de las Naciones Unidas (30 de junio de 2020). La pérdida de empleos por el coronavirus, peor de lo que se esperaba.
- ✚ Ovalle, C. (2018). "Rotación de personal y clima organizacional".
- ✚ Pacheco, S. L., & Rodríguez, D. A. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Encuentros, 17(1), 145-161.
- ✚ Parra, M., Lay, N., Payares, K., & Pareja, A. (2020). Factores que intervienen en el nivel de ausentismo del personal que labora en un centro de llamado de Barranquilla (Colombia)] Información Tecnológica, 31(6), 77-86.
- ✚ Túnez, M. y Costa-Sánchez, C. (2015). Comunicación corporativa: Claves y escenarios. Barcelona: UOC
- ✚ Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. (2017). Explorando Estilos de Liderazgo para la innovación: Un análisis factorial exploratorio. Dirección de Ingeniería en Producción y Servicios. Vol.9, p.7-17.

- ✚ Zulú, K; Chetty, N y Karodia, A (2017) The impact of staff turnover on organizational performance: a case of the three non-profit organizations in verulam (Republic of South Africa). *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)* Vol 6, Issue 6.