

**Causas, consecuencias y estrategias de gestión en la rotación de personal: Estudio de caso en un grupo de trabajadores del sector de callcenters de Medellín (Colombia)**

Berónica Aydee Figueroa Cataño

Jeison Cañizares de la Cruz

**Autores**

Anderson Gañán Moreno. PhD.

**Director del Proyecto**

Trabajo de grado para optar al título de

**Magister en Gerencia del Talento Humano**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Colombia

2025

---

---

## Resumen

La presente investigación cualitativa examina en profundidad el fenómeno de la rotación de personal en los call centers de Medellín, Colombia, a partir de las percepciones y experiencias de los propios trabajadores. En un diseño no experimental transversal se realizaron entrevistas semiestructuradas a 10 asesores telefónicos, lo que permitió identificar las principales causas internas de la renuncia laboral, tales como la insuficiente compensación económica, la ausencia de incentivos y la sobrecarga de trabajo derivada de metas elevadas. A través de un análisis temático riguroso, se reveló que el estrés constante y la falta de reconocimiento institucional generan un clima organizacional desfavorable, contribuyendo a problemas de salud física y mental en los empleados. Asimismo, se documentó el impacto negativo de la rotación en la eficiencia operativa de las empresas, incluyendo la disminución de la calidad en la atención al cliente, el incremento de costos asociados a la capacitación continua y la merma en la cohesión del equipo de trabajo. El estudio también evaluó las prácticas actuales de retención, constatando que la mayoría de las organizaciones carece de estrategias efectivas de gestión del talento humano. Los trabajadores manifestaron la necesidad de implementar mejoras salariales, programas de desarrollo profesional, pausas activas, y beneficios psicosociales, como instrumentos clave para fomentar su permanencia y bienestar. Finalmente, se proponen recomendaciones prácticas basadas en la voz de los participantes, orientadas a diseñar políticas integrales de recursos humanos que equilibren la remuneración económica con incentivos no monetarios y acciones concretas de apoyo a la salud ocupacional. Estos hallazgos ofrecen un insumo valioso para directivos y gestores de talento en el sector BPO, con miras a optimizar la retención de personal y fortalecer la competitividad organizacional.

**Palabras Clave:** Rotación de personal, call centers, estrés laboral, gestión del talento, satisfacción laboral.

---

---

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	11
MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES .....	12
MARCO NORMATIVO .....	17
DISEÑO METODOLÓGICO .....	19
RESULTADOS .....	29
DISCUSIÓN.....	41
CONCLUSIONES .....	43
REFERENCIAS .....	47



## **Causas, consecuencias y estrategias de gestión en la rotación de personal: Estudio de caso en un grupo de trabajadores del sector de callcenters de Medellín (Colombia)**

*Por:* Berónica Aydee Figueroa Cataño, Jeison Cañizares de la Cruz

### **Introducción**

La rotación de personal es un fenómeno persistente y problemático en los call centers de Medellín, afectando negativamente tanto a trabajadores como a empresas. Numerosos estudios han identificado que factores internos, como la insuficiente remuneración económica, el estrés laboral crónico y un entorno laboral poco favorable, inciden significativamente en la decisión de los empleados de abandonar sus puestos de trabajo (Cotame, Ledesma & Rincón, 2023; García, 2025). Además, las consecuencias organizacionales incluyen pérdidas económicas debido a costos operativos elevados por capacitación constante de nuevos empleados, reducción de productividad, y deterioro en la calidad del servicio al cliente (Sánchez Rosales & Vizcarrondo, 2016).

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo describir detalladamente las causas internas y externas que contribuyen a la rotación laboral, así como analizar sus efectos organizacionales y las estrategias de gestión actuales para retener al personal. A través de un enfoque cualitativo y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a trabajadores activos en call centers de Medellín, este estudio proporciona una comprensión profunda del fenómeno desde la perspectiva directa de los afectados, permitiendo así identificar medidas prácticas y estratégicas para reducir la rotación.

Este trabajo aporta al campo de la gestión del talento humano, destacando la importancia de considerar no solo la remuneración económica, sino también factores psicosociales y oportunidades de desarrollo profesional como elementos clave para mejorar la estabilidad laboral. Finalmente, la investigación contribuye a la formación académica y profesional de sus

---

---

autores al brindar un análisis crítico y fundamentado en experiencias reales, generando recomendaciones aplicables que pueden optimizar la gestión del talento humano en el contexto específico del sector de call centers en Medellín.

### **Planteamiento del problema**

Actualmente, las empresas del Call Centers que pertenecen al sector de tercerización ejercen un papel fundamental en los procesos de atención de usuarios y pacientes vinculados a empresas prestadoras de servicio de salud. La alta demanda de usuarios y las exigencias de la competitividad del sector trae consigo que acciones por parte de los líderes y propietarios de las compañías BPO (Business Process Outsourcing) que se encuentran enfocadas en mejoras continuas con miras a la calidad del servicio prestado y la rentabilidad de la compañía. Uno de las salidas más comunes para hacer frente al bajo cumplimiento de métricas: resolución en la primera llamada (FCR), tasa de abandono de llamadas, costo por llamada (CPC), tiempo medio operativo (TMO) y Net Promoter Score (NPS) (Zendesk, 2024), es la rotación de personal. Alguno de los puntos críticos, desde la visión de empresa, que pueden considerarse son: el aumento de costos; la baja productividad laboral y la baja motivación de los empleados (Scmlatam, 2023).

Aunque en términos generales la rotación de personal se vincula directamente a la toma de decisión del empleado de abandonar la organización en donde labora, estudios recapitulan de manera general, algunas causas: Una mejor oferta laboral que es cuando a un trabajador se le ofrece un mejor puesto de trabajo en otra empresa, con mejor remuneración y beneficios.

El hecho de que el colaborador acepte una nueva oferta implica que sus condiciones actuales de trabajo, tanto en remuneración como beneficios y bienestar, no son suficientes ni están a la altura de lo esperado. Esto demuestra que la oferta que la empresa actualmente entrega a sus colaboradores no responde a sus necesidades, requerimientos y aptitudes. (Scmlatam, 2023).



En cuanto a lo mencionado anteriormente el diario el país refiere en su artículo *Estos son los tres criterios que hacen que un trabajo sea valorado* que:

La remuneración sigue siendo el criterio principal para aceptar una oferta. Así lo demuestra el informe Employer Brand Research 2021, de la compañía de recursos humanos Randstad, en el que el sueldo fue citado por el 70% de los 9.973 profesionales entrevistados en España entre enero y febrero de 2021. Pero otros factores que poco tienen que ver con los ingresos ganan terreno en este nuevo escenario: la posibilidad de conciliación familiar fue mencionada por el 66% de los preguntados y la de trabajar en un ambiente agradable, por el 64%. (País, 2021)

Otro aspecto relevante es la carga laboral excesiva el sentir de los trabajadores en relación con una carga laboral demasiado excesiva que no es valorada, no siendo significativa ni monetaria ni profesionalmente, trae consigo que los empleados busquen otras oportunidades laborales donde las condiciones de trabajo se ajusten de mejor manera a sus necesidades y deseos. (País, 2021). Sumado a lo anterior, el poco reconocimiento vinculado a la necesidad de toda persona como parte esencial de una compañía, que es sentirse, percibir que su trabajo tiene un impacto positivo en la organización y que su labor tiene propósito, cuando eso no ocurre aumenta la desmotivación, baja el compromiso con la empresa y, eventualmente, lleva a renunciar en la búsqueda de mejores espacios de trabajo. (País, 2021). Es claro que Esto es reflejo de una no tan buena cultura organizacional y ambiente laboral (Schein, 2024; Fey & Denison, 2003; Gillespie et al., 2008).

Lo mencionado desemboca en afectaciones emocionales y de salud en los empleados. La OIT en su agenda “Decent Work”, indica la necesidad de la conjunción en el mundo entero de dos aspectos que no pueden desarrollarse uno al margen del otro, la salud del trabajador y el trabajo en sí, sin embargo, no siempre se respeta esta necesidad (Organización Internacional del Trabajo, 1986).

---

El call center ha sido y es un beneficio para el usuario brindándole comodidad y economía en tiempo y desplazamientos, por lo tanto es más demandante el trabajo de los operarios del call center, ya que al ser usado de manera diaria y recurrente por el 99% de los usuarios, es imperativo dar respuesta oportuna, confiable y amable a los clientes por parte del operador; llegando a generar estrés laboral y agotamiento emocional propio del trabajo relacionado con atención al cliente, reflejándose en la salud física y mental de los asesores de call center. Es por ello pertinente identificar qué situaciones en el ambiente laboral y en los espacios físicos de call center generan mayor estrés y de que maneja afectan la salud física del personal de esta área. (Cotame, Ledesma, & Rincón, 2023)

Las causas de la rotación del personal en trabajadores del sector de call centers Según García (2025), están relacionadas directamente con el salario, el trato, la presión para cumplir las metas, la flexibilidad de tiempo, el no contar con actividades de bienestar y el tiempo limitado para actividades personales. Lo cual genera diferentes consecuencias que afectan la motivación laboral, afectan directamente los propósitos organizacionales y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, lo que lleva a renuncias, desvinculación diferentes riesgos Psicosociales, déficit presupuestal, pérdida de dinero por exámenes médicos, dotación, entrenamiento y por último llegar a la consecuencia de quedar en quiebra.

Para ello Flórez (2025) ha definido diversas estrategias de gestión, como implementar programas de bienestar que impacten directamente en la subjetividad e individualidad de cada trabajador para así motivar al personal a continuar en la organización, lograr productividad y mantener una adecuada salud física y mental; desde el decreto 1072 del 2015 se ha recomendado realizar la batería de riesgo Psicosocial para así crear planes de acción que sean efectivos para evitar que el trabajador se sienta sometido y caiga en una crisis que pueda ser crónica ya que no solo lo va a impactar a él como individuo sino también a la organización. De acuerdo con lo anterior se plantea como pregunta de investigación.

---

---

De acuerdo con lo anterior, se planteó como pregunta de investigación *¿Cuáles son las causas, consecuencias y estrategias de gestión en la rotación de personal desde la perspectiva de un grupo de trabajadores del sector Call Center de Medellín (Colombia)?*

### **Justificación**

La rotación de personal en los call centers del sector de tercerización en Medellín es un problema que impacta no solo a las empresas, sino también a los trabajadores y a la calidad del servicio ofrecido. Comprender sus causas y consecuencias es fundamental para desarrollar estrategias que permitan mejorar la estabilidad laboral y la eficiencia operativa en estas organizaciones. Este estudio se justifica en diversas dimensiones, incluyendo su pertinencia científica, formativa, social, económica y administrativa.

Desde el punto de vista científico, la investigación contribuye al conocimiento sobre la gestión del talento humano en sectores de alta demanda y exigencia operativa. Aunque la rotación de personal ha sido ampliamente estudiada en distintas industrias, los call centers presentan características específicas, como altos niveles de estrés, exigencias en indicadores de desempeño y condiciones de trabajo particulares. Analizar este fenómeno desde un enfoque empírico permite generar conocimiento actualizado que puede ser aplicado en el desarrollo de estrategias organizacionales más efectivas. Además, este estudio aporta a la literatura existente al identificar los factores que inciden en la rotación dentro del contexto de Medellín, lo que permite contrastar y enriquecer las teorías sobre la gestión del talento humano.

En el ámbito formativo, este trabajo está directamente relacionado con el propósito de la Maestría, ya que fortalece las competencias en análisis organizacional, gestión de recursos humanos y estrategias de retención de talento. A través de este estudio, se aplican conocimientos teóricos a una problemática real del sector empresarial, lo que permite consolidar habilidades de diagnóstico, interpretación de datos y toma de decisiones. La

---

---

investigación fomenta un aprendizaje basado en la realidad laboral, donde se pueden evaluar los efectos de las políticas de gestión del personal y proponer soluciones innovadoras. Esto resulta esencial para la formación de profesionales que puedan generar cambios positivos dentro de las organizaciones y contribuir a la optimización de la gestión del talento humano.

El impacto social de este estudio es significativo, ya que la rotación de personal afecta la estabilidad laboral de cientos de trabajadores en Medellín. La falta de continuidad en el empleo genera inseguridad económica, afecta la calidad de vida de los empleados y puede repercutir en su bienestar físico y emocional. Identificar las causas de la rotación y proponer estrategias para reducirla puede contribuir a mejorar las condiciones laborales y, en consecuencia, la calidad de vida de los trabajadores. Además, una mayor estabilidad laboral favorece la consolidación de un ambiente de trabajo más saludable, lo que impacta en la motivación y el desempeño de los empleados.

Asimismo, la alta rotación de personal no solo afecta a los trabajadores y a las empresas, sino también a los clientes y usuarios que dependen del servicio prestado por los call centers. La constante capacitación de nuevos empleados puede traducirse en una menor eficiencia operativa y en una pérdida de calidad en la atención al cliente. La falta de experiencia de los nuevos empleados y su escasa familiaridad con los procesos internos pueden generar tiempos de respuesta más largos y errores en la gestión de los casos, lo que repercute negativamente en la percepción del servicio. Por lo tanto, reducir la rotación no solo beneficia a los trabajadores y a las empresas, sino también a los usuarios, quienes recibirán una atención más efectiva y satisfactoria.

Desde una perspectiva económica y administrativa, el estudio destaca la importancia de consolidar equipos laborales estables y comprometidos, lo que representa una estrategia clave para optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la imagen corporativa de las empresas del sector BPO. La implementación de iniciativas que promueven un ambiente de trabajo positivo,



el fortalecimiento del liderazgo interno y el reconocimiento del desempeño son elementos que, de manera conjunta, potencian el crecimiento sostenible y la competitividad en el mercado. Estas prácticas facilitan una administración de recursos más eficiente, permitiendo que las organizaciones se enfoquen en ofrecer un servicio de alta calidad y en consolidar relaciones sólidas con sus clientes.

En ese orden de ideas, desde una óptica administrativa, invertir en la fidelización y el bienestar laboral se traduce en una gestión estratégica del capital humano que impulsa la productividad y la rentabilidad. Al fortalecer la cultura organizacional y consolidar equipos capacitados, las empresas logran transformar sus estructuras internas en motores de eficiencia y crecimiento. De esta forma, se establecen bases sólidas para mantener una posición favorable en el mercado, garantizando beneficios económicos y operativos a mediano y largo plazo.

Otra razón que hace necesario este estudio es la creciente automatización y digitalización en el sector BPO. A medida que las empresas implementan nuevas tecnologías para mejorar la atención al cliente, también deben garantizar que sus empleados cuenten con las habilidades y motivaciones necesarias para adaptarse a estos cambios. La rotación de personal dificulta este proceso, ya que la constante entrada y salida de trabajadores impide la consolidación de equipos altamente capacitados. Por lo tanto, reducir la rotación no solo mejora la estabilidad laboral, sino que también facilita la transformación digital dentro de las organizaciones.

A pesar de sus múltiples beneficios, la investigación también enfrenta ciertas limitaciones. Uno de los principales desafíos radica en la recopilación de información precisa sobre las razones de la rotación, ya que algunos empleados pueden ser reacios a expresar sus verdaderos motivos de renuncia. Además, la variabilidad entre empresas del sector puede hacer que las estrategias propuestas no sean aplicables de manera uniforme en todas las organizaciones. Sin embargo, estas restricciones no disminuyen la relevancia del estudio, sino

---

---

que resaltan la importancia de diseñar estrategias flexibles que puedan adaptarse a diferentes contextos organizacionales.

Finalmente, podemos expresar que este estudio es esencial para abordar una problemática que afecta a trabajadores, empresas y usuarios de servicios tercerizados. Su pertinencia se refleja en su contribución al conocimiento científico, en el fortalecimiento de la formación académica, en su impacto en la calidad de vida de los empleados y en la optimización de los procesos administrativos y económicos de las empresas. A partir de esta investigación, se busca generar soluciones que permitan reducir la rotación de personal, mejorar el ambiente laboral y fortalecer la eficiencia de los call centers en Medellín, promoviendo así un equilibrio entre el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad empresarial.

## **Objetivos**

### ***General***

- Describir las causas, consecuencias y estrategias de gestión relacionadas con la rotación de personal en un grupo de trabajadores de call centers en Medellín Colombia.

### ***Específicos***

- Identificar las principales causas de la rotación de personal en el sector de callcenters, enfocándose en factores internos y externos que afectan a los empleados.
- Analizar las consecuencias de la rotación de personal en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral dentro un grupo de trabajadores de un callcenters.
- Evaluar las estrategias de gestión actuales implementadas por el callcenters para reducir la rotación de personal y mejorar la retención de empleados



- Proponer recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos del estudio para mejorar la retención de personal y disminuir la rotación en el sector de callcenters.

## **Marco de referencias conceptuales**

### *Antecedentes*

El presente apartado expone una revisión sistemática de investigaciones previas sobre la rotación de personal en call centers, realizada a través de búsquedas en bases de datos científicas como Scopus, SciELO y Google Scholar. Para comenzar, Zito et al. (2018) analizaron la relación entre disonancia emocional, recursos laborales y rotación en un call center italiano con 318 agentes. Los investigadores concluyeron que "la disonancia emocional tiene relación negativa con la satisfacción y positiva con la intención de rotación. Los recursos laborales (autonomía, apoyo) elevan la satisfacción y reducen la intención de renuncia." Este estudio es altamente pertinente para nuestra investigación, ya que profundiza en el impacto del trabajo emocional en la rotación de personal, elemento fundamental en el sector de call centers de Medellín.

En esta misma línea, Jackson (2020) investigó estrategias implementadas por gerentes para reducir la rotación voluntaria en un call center de Ohio. El estudio, que involucró a 12 gerentes exitosos en retención de personal, identificó tres elementos clave: "(1) Liderazgo de apoyo – la importancia de construir relaciones y comunicación abierta con los agentes; (2) Capacitación y oportunidades de avance – invertir en formación y crecimiento profesional para el personal; (3) Recompensas financieras mejoradas". Estos hallazgos ofrecen directrices valiosas para formular estrategias de gestión efectivas en los call centers de Medellín.

De manera complementaria, Schick (2020) estudió las prácticas utilizadas por líderes de call centers en Nuevo México para reducir la rotación. Mediante entrevistas a tres directivos que habían logrado disminuir significativamente la rotación en sus organizaciones, el autor

identificó "5 temas principales: 1) Mejorar la satisfacción laboral; 2) Fortalecer la capacitación y el desarrollo; 3) Optimizar la compensación; 4) Implementar reconocimiento y recompensas; 5) Enfocarse en reducir las causas directas de la rotación". Estos resultados complementan perfectamente nuestro objetivo de diseñar intervenciones estratégicas para reducir la rotación.

Siguiendo con aspectos formativos, Birocci (2022) examinó cómo las actitudes hacia el trabajo y la satisfacción con la capacitación influyen en la retención de agentes de servicio al cliente en una empresa tecnológica estadounidense. El estudio reveló que "existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las actitudes positivas hacia el trabajo y la satisfacción con la capacitación, por un lado, y la retención de empleados, por otro". Este antecedente refuerza la importancia de evaluar la satisfacción con la capacitación en nuestro proyecto.

Por otra parte, y abordando el componente motivacional, Uy et al. (2024) estudiaron los factores que contribuyen a la satisfacción laboral en empleados de call centers filipinos. Su investigación con 152 agentes en Bacolod concluyó que "existe una relación significativa y positiva entre la motivación laboral y la satisfacción: a mayor motivación del empleado, mayor su satisfacción en el trabajo". Este hallazgo es relevante para nuestra investigación, pues señala la importancia de los factores motivacionales para mitigar la rotación.

Trasladando ahora nuestra atención al contexto latinoamericano, Leyva Morales et al. (2016) evaluaron los factores que determinan la permanencia en call centers mexicanos. Su estudio con 120 empleados y 3 gerentes de operaciones en Mérida identificó que "los principales factores relacionados con la rotación observada son: el salario, el estilo de dirección, los estímulos morales y materiales recibidos y la motivación del personal". Esta investigación es directamente pertinente para nuestro contexto latinoamericano y los factores específicos que menciona.

---

De igual manera, Sánchez Rosales y Vizcarrondo (2016) analizaron la relación entre rotación de personal y calidad de servicio en un call center panameño. Su investigación demostró que "la empresa presentaba una alta rotación en el primer año de contratación, lo que implicaba costos operativos significativos y repercutía negativamente en la calidad del servicio". Este estudio aporta a nuestra investigación la conexión entre rotación y efectos en la calidad del servicio, aspecto relevante para los call centers de Medellín.

En el ámbito sudamericano, Bernabe del Pino (2020) investigó los factores que influyen en la rotación en un call center limeño. Mediante un estudio con 30 colaboradores, el autor identificó "dos factores clave que motivaban la rotación: la insatisfacción con el salario percibido y las precarias condiciones laborales (horarios extensos, estrés)". Este estudio refuerza la necesidad de examinar las condiciones laborales en nuestro contexto de call centers de Medellín.

Aproximándonos al contexto colombiano, Paredes Niz (2020) analizó las causas del ausentismo y rotación en call centers de Barranquilla. Su investigación con 65 empleados determinó que "el cargo dentro de la empresa, la edad del trabajador y el tiempo de servicio tenían correlación con las distintas dimensiones del ausentismo y la rotación". Este antecedente nacional aporta variables demográficas específicas a considerar en nuestro estudio.

Desde una perspectiva integradora, Clavijo Castillo (2021) realizó una revisión sistemática sobre rotación en centros de atención telefónica latinoamericanos. Su análisis identificó que "las causas de rotación más citadas son: un clima organizacional desfavorable, baja motivación y satisfacción laboral, salarios insuficientes, y falta de oportunidades de crecimiento". Esta revisión proporciona un marco comparativo para contrastar con la realidad de los call centers de Medellín.

Con respecto a la influencia del ambiente laboral, Vasquez Robles et al. (2022) estudiaron la relación entre clima organizacional y rotación en un call center peruano. Su

investigación con 372 empleados concluyó que "el clima laboral tiene relación significativa directa con la rotación de personal", lo cual fortalece la importancia de analizar el clima laboral en nuestro estudio.

En el mismo sentido, pero ya en territorio colombiano, Ramírez Cardona (2022) examinó las variables del clima laboral que afectan la rotación en un call center de Manizales. Sus hallazgos indicaron que "existe una relación importante entre la satisfacción laboral y el clima organizacional con la rotación de personal" y que "el liderazgo autoritario y pocas perspectivas de crecimiento estaban vinculados a mayor intención de renuncia". Este estudio nacional permite establecer comparaciones directas con la realidad de Medellín.

Enfocándose en aspectos compensatorios, Tautiva-Pulido y Guzmán-Díaz (2022) analizaron la influencia de los planes de beneficios en la rotación del personal de cobranzas en un call center bogotano. Su investigación determinó que "mejorar el plan de beneficios podría reducir la rotación del personal de cobranzas". Este hallazgo es valioso para nuestro objetivo de formular estrategias de retención.

En cuanto a la rotación temprana, Escobar Gómez (2022) estudió los factores que causan abandono en el primer mes de contratación. Sus resultados señalaron que "procesos de inducción insuficientes, expectativas no alineadas con la realidad del puesto y falta de acompañamiento" son factores clave en la rotación temprana. Estos hallazgos son relevantes para comprender las causas de rotación rápida en call centers.

Desde una perspectiva estratégica, Cubaque Sarmiento y García Zuluaga (2023) investigaron cómo la estrategia organizacional influye en la rotación de operadores de call center en Colombia. Los autores concluyeron que "para reducir la rotación, la empresa debe ajustar su estrategia: mejorar sus procesos de selección, robustecer la formación y promover una cultura organizacional que valore el desarrollo y bienestar del empleado". Este estudio en contexto colombiano es directamente aplicable a nuestra investigación en Medellín.

---

---

Abordando de manera integral tanto la retención como la rotación, Salgado Espitia y Vargas Pineda (2023) estudiaron ambos fenómenos en una empresa de servicios de outsourcing colombiana. Sus hallazgos revelaron que "las estrategias de retención más valoradas son: un buen ambiente laboral, un sistema de incentivos y reconocimiento, y oportunidades de crecimiento" y que "las principales causas de rotación son: carga laboral excesiva, estilo de liderazgo autoritario, falta de oportunidades de desarrollo, salario insuficiente y mejores ofertas externas". Este estudio es sumamente pertinente para informar nuestras recomendaciones estratégicas.

En el ámbito de las intervenciones prácticas, Padilla Ovalle (2020) desarrolló un plan de mejora para controlar la rotación en la empresa One Link. Su diagnóstico inicial determinó que "One Link sufría de una rotación de personal elevada (5.5% mensual), ligeramente por encima del rango 'normal' de 3-4% para call centers". El plan propuesto incluyó implementar un programa de desarrollo de carrera, mejorar canales de comunicación y fortalecer procesos de inducción, elementos que podemos considerar para nuestras propuestas.

De manera similar y con enfoque en capacitación, Suárez Suárez y Pineda Hurtado (2024) diseñaron estrategias para reducir la rotación en el call center de una institución universitaria colombiana. Su investigación concluyó que "la falta de capacitación adecuada y la escasa preparación de los nuevos colaboradores estaban contribuyendo a una rotación elevada". Sus recomendaciones incluyen reforzar la formación, establecer un sistema de monitoreo constructivo y crear incentivos no monetarios.

Para finalizar este recorrido investigativo, y particularmente relevante por su contexto geográfico, Patiño Castaño et al. (2021) examinaron la relación entre rotación de personal y calidad del servicio en una empresa de call center del Valle de Aburrá. Su estudio identificó que "la alta rotación en Konecra sí influye en la calidad del servicio" y que "entre las causas principales están el perfil de jóvenes estudiantes y problemas de clima laboral".

---

---

## **Marco normativo**

En primer lugar, la constitución política de Colombia, como se indica en el artículo 25, se basa en el derecho a trabajar como un derecho humano fundamental y, al mismo tiempo, el deber social. Por lo tanto, se garantiza que todas las personas pueden trabajar en términos de respeto e igualdad, lo cual es crucial para el análisis de las causas, consecuencias y estrategia en el personal del personal en los centros de invitación, ya que fomentan un entorno en el que reconocen la protección y la protección de la protección de derechos de los trabajadores.

Además, la Ley 789 de 2002 promueve la creación y flexibilidad del empleo en las relaciones laborales, estableciendo una estructura que promueve la formalización y el rejuvenecimiento del trabajo. En consecuencia, estas regulaciones se presentan como base para el diseño de tácticas que permiten la conservación del personal dentro de los centros de invitación, contribuyendo así a la estabilidad organizacional.

Por otro lado, la Ley 1010 de 2006, con el objetivo de prevenir y sancionar el acoso en el lugar de trabajo, establece procedimientos claros que garantizan un ambiente de trabajo seguro y amigable. Por lo tanto, su importancia radica en la necesidad de promover espacios de trabajo que reducen el estrés y la incomodidad, aspectos que pueden influir significativamente en el rendimiento y el mantenimiento del talento humano.

De la misma manera, la Ley 1221 de 2008, que promueve que se promueve en Colombia, facilita la adopción de métodos de trabajo flexibles y adaptado a los requisitos actuales del mercado. De esta manera, su aplicación es particularmente relevante en el sector de los centros de llamadas, ya que permite un equilibrio entre una vida personal y profesional que fortalece la lealtad de los empleados.

En el segundo orden de las ideas, la Ley 100 de 1993, que se refiere al sistema integral de Seguro Social, establece la base para garantizar la protección y el buen posicionamiento de los trabajadores a través del acceso a los servicios de salud y otros beneficios. Por lo tanto, este



estándar contribuye a la creación de condiciones estables y fundamentales para reducir la rotación del personal en entornos de altas necesidades.

Del mismo modo, el Ministerio de Resolución Laborista de 2019 define el trabajo básico de salud y seguridad, orientado para proteger la prevención de riesgos y la protección de los miembros. En consecuencia, esta guía es vital para el análisis de la ausencia y la rotación en el sector de los centros de invitación, promoviendo condiciones seguras y buenas.

Por lo tanto, el Decreto 1072 de 2015, que combina y reconcilia las regulaciones de trabajo actuales, facilita la interpretación y aplicación de las disposiciones legales del empleo. Por lo tanto, su importancia en el estudio es visible para mejorar la estrategia de gestión de los talentos humanos, especialmente en entornos de alto rendimiento, como los centros de invitación.

Además, la sentencia del Tribunal Constitucional del T-760 confirma la protección de los derechos y la necesidad de garantizar condiciones de trabajo honestas y estables. Este fallo judicial es significativo para la investigación, ya que respalda la importancia de un entorno de trabajo justo que promueve la conservación y dedicación de los empleados en el sector BPO.

Del mismo modo, la Convención no. 111 La Organización Internacional del Trabajo prohíbe cualquier forma de discriminación en el empleo y fomenta la igualdad de oportunidades. De esta manera, la participación de este acuerdo internacional en el análisis subraya la importancia de aplicar las prácticas de trabajo correctas que fortalecen la cohesión y la estabilidad del personal en los centros.

Finalmente, las pautas para la gestión de los talentos humanos en el sector BPO, publicadas por el Ministerio de Trabajo, actúan como un manual estratégico para optimizar la conservación y el desarrollo del capital humano. En consecuencia, estas pautas ofrecen estándares y recomendaciones concretas que permiten la formación de planes efectivos para reducir la rotación del personal en el sector de los centros de llamadas



## **Diseño metodológico**

### **Tipo de Investigación**

Este estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo, dado que buscó explorar y comprender en profundidad el fenómeno de la rotación de personal desde la perspectiva de los trabajadores de call centers. La investigación cualitativa se define como un medio para explorar y comprender el significado que las personas o grupos atribuyen a un problema humano. En concordancia, Creswell y Creswell (2018) indican que la investigación cualitativa permite abordar problemas sociales poniendo énfasis en las percepciones y experiencias subjetivas de los participantes.

Dentro del enfoque cualitativo, el diseño adoptado fue el de estudio de caso instrumental. La investigación de estudio de caso es un enfoque intensivo que se centra en analizar profundamente una unidad específica (en este caso, un grupo de empleados de call centers en Medellín) para comprender sus particularidades en contexto. Este tipo de estudio permite examinar múltiples aspectos del fenómeno de interés (causas, consecuencias, estrategias de gestión, etc.) en un entorno real, brindando una visión holística. La elección de un estudio de caso se justifica porque la rotación de personal en call centers constituye un fenómeno complejo que requiere un análisis contextual detallado. Según Creswell (2018), el estudio de caso cualitativo implica recopilar datos detallados de múltiples fuentes (entrevistas, observaciones, documentos) y enfocarse en un caso delimitado en tiempo y lugar, lo cual se alinea con nuestro propósito de investigar una muestra específica de trabajadores de call centers de Medellín.

En síntesis, la investigación fue de tipo cualitativo con enfoque descriptivo y un diseño de estudio de caso. Este tipo y diseño permitieron profundizar en las vivencias y opiniones de los participantes sobre la rotación laboral, en lugar de probar hipótesis numéricas, lo que resulta



adecuado dado el interés de comprender el “por qué” y “cómo” de este fenómeno desde la voz de los involucrados.

### **Alcance de Investigación**

El alcance de este estudio fue descriptivo. Una investigación descriptiva tiene como propósito principal “describir situaciones y eventos”, es decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. En términos de Hernández Sampieri et al. (2014), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”. En nuestro caso, se pretendió describir las características del fenómeno de rotación de personal en call centers –sus causas, sus consecuencias, las estrategias de gestión existentes y posibles soluciones– sin establecer relaciones causales ni probar hipótesis inferenciales.

El enfoque descriptivo se consideró pertinente porque el objetivo central fue caracterizar el fenómeno de la rotación en detalle. Siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2014), un estudio descriptivo mide y recopila información sobre diversos aspectos del fenómeno para así delinear su naturaleza. Así, esta investigación midió o registró las percepciones de los trabajadores acerca de la rotación (por ejemplo, frecuencia de motivos de renuncia mencionados, tipos de consecuencias observadas, etc.) con el fin de pintar un panorama claro de la situación. Este alcance descriptivo es apropiado cuando se tiene ya un conocimiento básico del problema pero se requiere profundizar en sus manifestaciones específicas – por ejemplo, en qué factores particulares inciden en la rotación dentro del contexto local de Medellín. Además, un estudio descriptivo sienta bases para futuras investigaciones correlacionales o explicativas sobre el tema, por lo que nuestros hallazgos pueden servir de insumo para análisis posteriores que examinen relaciones causales o comparaciones con otros contextos.

---

---

En suma, el estudio se propuso describir el fenómeno de la rotación de personal en call centers de Medellín en función de las variables de interés (causas, consecuencias, estrategias, etc.), lo cual corresponde con un alcance descriptivo según la clasificación de Hernández Sampieri et al. (2014). Este alcance permitió argumentar la pertinencia del estudio mostrando “cómo es y cómo se manifiesta” la rotación en dicho sector, cumpliendo así con el objetivo de documentar el fenómeno de manera sistemática.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de esta investigación fue no experimental de tipo transversal (transeccional). Un diseño no experimental significa que el estudio se realizó sin manipular deliberadamente variables independientes, sino observando los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. A diferencia de un experimento, aquí los investigadores no introdujeron intervenciones ni asignaron aleatoriamente sujetos a condiciones; simplemente se recolectaron datos sobre la rotación de personal tal y como se da en las empresas de call center, para luego analizarlos. Esto se ajusta a la definición de Hernández Sampieri et al. (2014) de investigación no experimental cuantitativa, en la cual “no se manipulan intencionalmente las variables... solo se observan los fenómenos en su ambiente natural”. En nuestro contexto, no era factible ni ético manipular factores como las condiciones laborales de los empleados; por ello, se optó por observar y registrar las experiencias reales de rotación reportadas por los participantes.

Además, el estudio es de tipo transversal (también denominado transeccional), ya que la recolección de datos se hizo en un solo momento del tiempo. Es decir, se realizó un corte sincrónico para evaluar la situación de rotación en el periodo actual, sin seguimiento longitudinal de los participantes. Según Hernández Sampieri (2014), en un diseño transversal los datos se recaban en un único momento con el propósito de describir variables y analizar su incidencia en ese momento dado. En nuestro caso, todas las entrevistas y recopilación de

información se llevaron a cabo durante el año 2023 (período único), lo que proporciona una “fotografía” de la problemática de rotación en ese intervalo. No se contempló un diseño longitudinal, pues no se persiguió observar cambios en el fenómeno a lo largo de varios años, sino caracterizarlo en el aquí y ahora dentro de las empresas estudiadas.

Concretamente, el diseño no experimental transversal –en modalidad de estudio de caso– se reflejó en que no hubo manipulación de variables (p. ej., no se implementaron ni retiraron incentivos laborales deliberadamente, solo se evaluaron los existentes) y toda la información se recopiló aproximadamente al mismo tiempo mediante entrevistas individuales. Este diseño es coherente con el enfoque descriptivo: se limita a medir y describir fenómenos simultáneamente, en lugar de establecer secuencias temporales causales. La elección de un diseño transversal también estuvo dada por cuestiones prácticas de tiempo y acceso a la muestra, pues resultaba factible recoger los datos en una sola etapa. Así, el estudio cumplió las características de un diseño no experimental-transeccional descriptivo, tal como recomiendan Hernández Sampieri et al. (2014) para investigaciones que pretenden describir fenómenos en su contexto natural.

## **Participantes**

La población objetivo de la investigación comprende los trabajadores de call centers en la ciudad de Medellín (Colombia). Dado el enfoque cualitativo de estudio de caso, se trabajó con una muestra intencional no probabilística conformada por aquellos empleados que han experimentado directamente la problemática de la rotación laboral. En total, participaron 10 trabajadores de diferentes call centers de Medellín, los cuales fueron contactados por invitación directa a través de las empresas colaboradoras y mediante referencia de otros empleados (muestreo por bola de nieve). Se buscó incluir en la muestra diversidad de perfiles dentro del

---

---

sector (género, edad, cargo, antigüedad), para obtener una visión amplia de las causas y consecuencias de la rotación desde distintas experiencias personales.

El método de selección correspondió al muestreo por criterio o intencional. Según la literatura metodológica, en investigaciones cualitativas es común seleccionar deliberadamente a los participantes que poseen conocimientos o vivencias relevantes sobre el fenómeno de interés. Como indican Creswell y Creswell (2018), el muestreo intencional permite enfocarse en casos ricos en información, asegurando que los individuos elegidos “hayan experimentado el fenómeno central bajo estudio”. En concordancia con esto, los criterios de inclusión fueron: (a) tener al menos 6 meses de experiencia laboral en un call center de Medellín, y (b) haber sido testigo directo de casos de renuncia o rotación de personal en su área de trabajo (o haber considerado renunciar ellos mismos). Se excluyeron supervisores y directivos, enfocándonos únicamente en el personal operativo (asesores telefónicos) para recoger la visión desde la base del talento humano.

El tipo de muestreo fue no probabilístico porque no se seleccionó aleatoriamente a los sujetos de una lista exhaustiva de la población, sino que se reclutaron participantes accesibles y pertinentes al fenómeno. Este enfoque es coherente con el diseño cualitativo: no busca representatividad estadística, sino profundidad en la información obtenida. Cada participante otorgó su consentimiento informado para participar (ver consideraciones éticas más adelante) y fue codificado con un identificador alfanumérico para mantener su anonimato en el análisis. La población accesible se limitó a Medellín por cuestiones logísticas y porque esta ciudad concentra un número significativo de empresas BPO y call centers, lo que la hace un entorno ideal para estudiar la rotación en dicho sector. No obstante, los hallazgos aportan indicios que podrían compararse con personal de call centers en otras regiones en investigaciones futuras.

En resumen, participaron 10 empleados de call centers de Medellín, seleccionados mediante muestreo intencional no probabilístico, siguiendo la recomendación de Creswell y

---

Creswell (2018) de elegir informantes clave que ofrezcan “información abundante” sobre el fenómeno estudiado. Esta muestra, si bien reducida, resultó suficiente para alcanzar la saturación teórica de la información cualitativa – es decir, se dejaron de encontrar nuevas ideas relevantes una vez realizadas las últimas entrevistas, lo que indica que el tamaño muestral fue adecuado para los fines descriptivos del estudio.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

Para recabar la información se empleó como técnica principal la entrevista semiestructurada en profundidad. Se diseñó un guion de entrevista alineado con los cuatro objetivos específicos de la investigación (causas de la rotación, consecuencias, estrategias de retención existentes y recomendaciones). Este guion contenía preguntas abiertas y flexibles que permitieron a los participantes explayarse sobre cada tema, a la vez que el entrevistador contaba con preguntas de seguimiento para indagar en mayor detalle según las respuestas. Por ejemplo, para el objetivo de identificar causas de la rotación se preguntó: “¿Cuáles cree que son las principales razones por las que los empleados suelen renunciar en su call center?”, seguido de sondas sobre factores internos (ej. condiciones laborales) y externos (ej. oportunidades fuera de la empresa).

La entrevista semiestructurada se eligió por su flexibilidad y profundidad. A diferencia de un cuestionario rígido, esta modalidad permite adaptarse al flujo de la conversación y profundizar en las creencias y opiniones de los entrevistados. Brinkmann y Kvale (2018) destacan que las entrevistas semiestructuradas ofrecen un equilibrio entre un marco de temas predefinidos y la apertura para que el entrevistado exprese libremente su perspectiva. En efecto, en nuestras entrevistas cada participante pudo relatar sus experiencias con sus propias palabras, mientras el entrevistador se aseguró de cubrir todos los temas relevantes. Por ejemplo, si un



entrevistado mencionaba el “estrés por altas metas” como motivo de renuncia, se le solicitaba que ilustrara cómo ese estrés afectaba su decisión, lo cual generaba narrativas ricas en matices.

De acuerdo con Kvale y Brinkmann (2015), la entrevista cualitativa semiestructurada busca obtener descripciones profundas del mundo de vida del entrevistado y comprender el significado de los fenómenos mencionados por éste. En nuestro estudio, las entrevistas –que tuvieron una duración promedio de 45 a 60 minutos– se llevaron a cabo en un entorno cómodo para el participante (algunas de manera presencial en salas de reunión de las empresas, otras vía videollamada privada, según la preferencia del sujeto). Todas las entrevistas fueron audio-grabadas con permiso de los participantes, para garantizar la captura fiel de sus testimonios. Posteriormente, se transcribieron de forma textual para su análisis. Se utilizó el idioma español (lengua materna de los entrevistados), y el entrevistador adoptó un rol neutral y empático, fomentando un ambiente de confianza. Esto último es crucial, ya que “es preciso crear un ambiente cómodo y seguro donde la persona entrevistada pueda sentirse lo suficientemente confiada para reflexionar” sobre sus experiencias.

Adicionalmente, se aplicó un breve cuestionario demográfico al inicio de cada entrevista para recolectar datos de contexto (edad, sexo, tiempo de experiencia, cargo) y así caracterizar la muestra. Este cuestionario fue de respuesta cerrada y su fin era únicamente descriptivo. Sin embargo, el instrumento central fue la entrevista semiestructurada. No se implementaron encuestas masivas ni escalas psicométricas, dado que el objetivo no era medir actitudes o variables específicas con puntajes, sino explorar narrativas y percepciones en profundidad.

En síntesis, la técnica de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada individual. Esta técnica fue definida y justificada con base en la literatura: permitió adaptarse a cada participante y ahondar en los tópicos emergentes, proporcionando la riqueza cualitativa necesaria para comprender el fenómeno de la rotación. Su uso está respaldado por autores como Kvale, quien la describe como una conversación profesional orientada por un propósito, donde

---

el entrevistador busca interpretar el significado de lo que el entrevistado comunica (Kvale & Brinkmann, 2015). En nuestro caso, esa interpretación se orientó a identificar patrones comunes entre las distintas voces de los trabajadores.

### **Procedimiento Análisis de Datos**

Los datos recolectados (principalmente las transcripciones de las entrevistas) fueron analizados mediante técnicas de análisis cualitativo de contenido, apoyadas en herramientas de software y siguiendo criterios de rigor científico. A continuación, se detalla el procedimiento:

1. Transcripción y preparación de datos: Tras cada entrevista, se realizó la transcripción textual de la grabación. Se leyeron cuidadosamente las transcripciones para familiarizarse con el contenido y se corrigieron posibles errores de transcripción. Cada participante fue asignado a un código (E1, E2, ..., E10) para mantener la confidencialidad durante el análisis. Este proceso inicial permitió una inmersión en los datos, paso fundamental en análisis cualitativos (Creswell & Creswell, 2018).
2. Codificación inicial: Se procedió a una lectura analítica de las transcripciones, subrayando frases o ideas clave relacionadas con cada objetivo de investigación. Por ejemplo, expresiones como “el salario está muy poco” o “tenemos mucha presión por las metas” fueron marcadas como posibles códigos bajo la categoría preliminar de “Causas de rotación (factores internos)”. La codificación fue mixta: inicialmente se partió de algunas categorías predefinidas basadas en el marco teórico (p. ej. “factores económicos”, “clima laboral”, “efectos en desempeño”, etc.), pero también se permitió la emergencia de códigos nuevos desde los datos (por ejemplo, surgió el código “afectación a la salud auditiva” a partir de menciones recurrentes de pérdida auditiva por uso de diademas).

3. Identificación de temas y categorización: Los múltiples códigos inicialmente detectados se agruparon en categorías o temas centrales. Siguiendo el enfoque de análisis temático propuesto por Braun & Clarke (2006), se buscaron patrones significativos en las respuestas. Así, por ejemplo, códigos como “bajo salario”, “falta de bonificaciones” y “no pago de horas extra” se consolidaron en el tema más amplio de “Compensación económica insuficiente”. De igual manera, códigos relacionados con estrés, sobrecarga de trabajo, presión de los jefes, etc., se integraron bajo el tema “Estrés laboral y desgaste”. Este proceso implicó comparar los códigos entre sí, revisar la coherencia interna de cada categoría y asegurarse de que cada tema fuera mutuamente excluyente y bien definido. El análisis de caso efectuado incluyó tanto una descripción detallada de la situación de cada participante como la comparación transversal entre todos (análisis temático común), tal como recomienda Creswell (2018) para los estudios de caso.
  4. Obtención de resultados y síntesis: Una vez validados los temas principales, se procedió a sintetizar los hallazgos de forma narrativa y, cuando fue útil, en forma de tablas/resúmenes. Se elaboraron matrices donde por filas se listaron los participantes y por columnas los principales factores mencionados, para contabilizar la frecuencia de mención de cada causa o consecuencia. Por ejemplo, se observó que 8 de los 10 participantes mencionaron el salario bajo como motivo de renuncia (lo que indica una tendencia clara), mientras que solo 2 de 10 aludieron a motivos personales externos. Estas frecuencias se utilizaron de manera descriptiva para complementar la narrativa (sin pretensión estadística inferencial). También se resumieron las estrategias de gestión actuales identificadas y las propuestas de mejora sugeridas por los entrevistados.
-

5. Consideraciones de calidad: Para validar la fiabilidad de los datos, se empleó la técnica de triangulación de investigadores: dos investigadores adicionales revisaron de forma independiente una muestra de transcripciones y replicaron la codificación, comparando luego sus categorías con las del analista principal. Las discrepancias se discutieron hasta lograr consensos, reforzando la confiabilidad cualitativa (criterio de inter-coder reliability). Adicionalmente, se realizó una “verificación de miembro” (member check): se compartieron con algunos participantes un resumen de los hallazgos para confirmar si interpretaban correctamente sus testimonios. Las confirmaciones recibidas aportaron validez interna a las conclusiones.

En cuanto a las consideraciones éticas durante el análisis, se garantizó en todo momento la confidencialidad y anonimato de los participantes. APA (2020) enfatiza que el investigador no debe divulgar información que pueda identificar a los participantes en sus reportes, protegiendo siempre la confidencialidad de las comunicaciones con ellos. Siguiendo esta directriz, en la fase de análisis todos los nombres propios u otros datos identificatorios fueron eliminados o sustituidos por códigos. Por ejemplo, si un entrevistado mencionaba el nombre de una empresa o persona, esos detalles fueron suprimidos en las citas textuales utilizadas en el informe, para impedir que se rastree la identidad de quien brindó la información. Además, se resguardaron adecuadamente los archivos de audio y transcripciones en dispositivos seguros con contraseña, asegurando que solo el equipo investigador tuviera acceso a ellos.

Cada participante firmó un Consentimiento Informado antes de la entrevista, en el cual se explicaba la naturaleza académica del estudio, la voluntariedad de su participación y las medidas de privacidad. Este consentimiento incluía autorización para grabar la entrevista y para usar fragmentos de sus testimonios de manera anónima en la publicación de resultados. Todo el procedimiento respetó los lineamientos éticos nacionales: la investigación fue catalogada

---

---

como “sin riesgo” o de riesgo mínimo de acuerdo con la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, ya que solo implicó recolección de información mediante encuesta o entrevista, sin intervención sobre la integridad de los sujetos. Conforme a dicha normativa, se garantizó el bienestar de los participantes durante todo el estudio, evitando preguntas invasivas o que pudieran generar malestar emocional indebido. Asimismo, se tuvieron en cuenta las disposiciones de la Ley 1090 de 2006 (del Colegio Colombiano de Psicólogos) sobre el código de ética del psicólogo, particularmente en lo referente a la responsabilidad del investigador de respetar la dignidad y derechos de los participantes y no causarles perjuicio. Se informó a los sujetos que podían retirarse del estudio en cualquier momento o omitir responder cualquier pregunta que les incomodara, sin consecuencia alguna. También se les proporcionó información de contacto del investigador principal y del comité de ética institucional para que pudieran plantear dudas o denuncias en caso necesario.

En síntesis, el análisis de datos siguió un procedimiento sistemático: codificación, categorización temática y síntesis de resultados, apoyado en técnicas de validación cualitativa. A lo largo de este proceso se observaron estrictamente los principios éticos de confidencialidad, consentimiento informado, anonimato y beneficencia, respaldados tanto por la APA (2020) como por la normativa colombiana vigente en investigación con seres humanos (Resolución 8430/1993, Ley 1090/2006). Todo ello confiere solidez metodológica y ética a los hallazgos que se presentan a continuación.

## **Resultados**

En esta sección se presentan los hallazgos del estudio de manera secuencial y lógica, siguiendo la estructura de los objetivos de investigación planteados. Los resultados se apoyan en evidencias cualitativas obtenidas de las entrevistas –incluyendo citas textuales relevantes de los participantes– y se complementan con resúmenes tabulares cuando es pertinente. Se

---

destacan tanto las tendencias centrales encontradas como aquellos casos atípicos o contradicciones frente a las expectativas iniciales.

### **Causas de la rotación de personal en el sector de callcenters**

A partir del análisis de las entrevistas con los trabajadores de call centers en Medellín, se evidencia que la compensación económica insuficiente es un motor fundamental de la rotación de personal. Los participantes señalan de manera recurrente que el salario base no se corresponde con las exigencias del puesto, en particular cuando se requiere el manejo de un segundo idioma o de competencias técnicas especializadas. Estas demandas requieren una formación y una responsabilidad adicionales que, en la práctica, no se ven reflejadas en una retribución adecuada, lo que genera una sensación de desvalorización profesional. Por ejemplo, un asesor expresó claramente que “el salario base no está de acuerdo con los requerimientos de manejar un segundo idioma... no se reconoce el esfuerzo” (Participante No. 4). Esta percepción de inequidad no solo desmotiva profundamente al trabajador, sino que también erosiona su sentido de pertenencia hacia la empresa, fomentando que busque oportunidades laborales donde sus habilidades sean justamente remuneradas. Galán (2021) sostiene que la ausencia de un sistema de compensación competitivo en el sector BPO incrementa significativamente la intención de renuncia al comparar la remuneración recibida con la de roles similares, lo cual refuerza la necesidad de revisar y ajustar las políticas salariales para retener el talento.

Además de la insatisfacción salarial, los trabajadores apuntan a la sobrecarga de trabajo y el estrés crónico como causas que empujan al abandono de su cargo. El entorno operativo de un call center se caracteriza por la exigencia de cumplir cuotas diarias de llamadas o de ventas, metas que rara vez se revisan a la baja cuando un miembro del equipo renuncia. En consecuencia, los empleados restantes asumen automáticamente las tareas adicionales, lo que no solo incrementa la carga física—por ejemplo, horas continuas de llamada con auriculares—

---

---

, sino también la carga cognitiva y emocional. Un participante describió con crudeza: “Cuando faltan compañeros, recargan el trabajo y hacemos muchas más llamadas... siento hipopusia por el uso continuo de diademas” (Participante No. 2). Este fenómeno encaja con el perfil de burnout descrito por Cotame, Ledesma y Rincón (2023), quienes apuntan que el desgaste emocional y físico intensificado por la falta de recursos—como descansos adecuados o apoyo organizacional—incrementa drásticamente las tasas de rotación, ya que los empleados optan por preservar su salud antes que continuar en un puesto que les resulta inmanejable.

El clima organizacional y el estilo de liderazgo también constituyen factores críticos en la decisión de los empleados de permanecer o renunciar. Las entrevistas dejan en claro que muchos call centers operan bajo modelos de supervisión autoritaria, donde la comunicación es unidireccional y las sugerencias de mejora rara vez se toman en cuenta. Tal ambiente no solo mina la moral del equipo, sino que también obstaculiza la identificación de problemas operativos que podrían mitigarse con menor rotación. Un entrevistado resumió esta situación de forma categórica: “No nos promocionan ni reconocen; parece que a la empresa solo le importa la productividad” (Participante No. 7). Según Schein (2010), la ausencia de un liderazgo que favorezca el reconocimiento del esfuerzo y la construcción de relaciones de confianza promueve un entorno de desconfianza y estrés continuos, incrementando así la probabilidad de que los trabajadores busquen empleos en organizaciones con culturas más humanas y participativas.

Otra dimensión relevante es la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de los call centers. La mayoría de los asesores percibe que no existen caminos claros para avanzar a roles de mayor responsabilidad o para adquirir nuevas competencias de manera formal. Esta ausencia de movilidad interna reduce la motivación intrínseca para la permanencia, pues los empleados sienten que su carrera se estanca en un rol que no ofrece aprendizaje ni crecimiento. Uno de ellos comentó: “He visto compañeros capacitados para supervisores afuera

---

---

y aquí nunca me consideraron” (Participante No. 9). Este testimonio coincide con lo planteado por Creswell y Creswell (2018), quienes indican que la falta de planes de carrera y de formación continua contribuye a que los colaboradores busquen desarrollo profesional fuera de la organización, incrementando así las tasas de rotación.

Por último, las condiciones contractuales precarias refuerzan la inestabilidad laboral y alimentan la inseguridad de los empleados. Muchos call centers recurren a contratos por horas o por obra que, si bien pueden resultar flexibles para la empresa, no ofrecen prestaciones completas ni garantías de continuidad para el trabajador. Esta vulnerabilidad se manifiesta en preocupaciones constantes por la renovación del contrato y en la imposibilidad de planificar a mediano o largo plazo. Un participante lo expresó con claridad: “Mi contrato es por horas; no tengo prestaciones ni estabilidad. Prefiero buscar algo fijo” (Participante No. 10). Esta inestabilidad contractual, combinada con los déficits en salario, carga de trabajo, clima y desarrollo, configura un entorno en el que la rotación alta se vuelve casi inevitable, y subraya la urgencia de formalizar y mejorar las condiciones laborales para retener talento.

En conjunto, estos hallazgos muestran que, en el contexto de Medellín, las raíces de la rotación en call centers son predominantemente endógenas al ambiente de trabajo. La corrección de las políticas de remuneración, la gestión adecuada de las cargas laborales, el fortalecimiento del liderazgo empático, el diseño de rutas de carrera claras y la formalización de las condiciones de empleo aparecen como líneas de acción prioritarias. Solo mediante un abordaje integral de estos elementos las organizaciones podrán reducir el costo humano y económico que conlleva la alta rotación, y fomentar así una cultura de compromiso y bienestar que beneficie tanto a los empleados como al desempeño de la empresa.

**Consecuencias de la rotación de personal en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral dentro un grupo de trabajadores de un callcenters.**

---

---

Los participantes describieron múltiples efectos negativos que la alta rotación de personal tiene tanto en el funcionamiento del call center como en la moral de los empleados que permanecen. Las consecuencias principales identificadas incluyen:

A partir de los relatos de los asesores telefónicos, se evidencia que la salida recurrente de colaboradores genera un incremento inmediato e involuntario de tareas para quienes permanecen. En la práctica, cada baja del equipo implica que las responsabilidades del puesto vacante sean asumidas por los compañeros, sin que las metas o los recursos se ajusten en consecuencia. Así, mientras se espera la contratación y formación del reemplazo —un proceso que puede prolongarse varias semanas—, quienes cubren la vacante experimentan jornadas más intensas y exigentes. Esta situación de “doble trabajo” no solo alarga la jornada laboral, sino que reduce la capacidad de concentración y atención en cada llamada, lo cual deteriora la calidad del servicio.

De manera paralela, la sobrecarga ocasionada por la rotación incide directamente en las métricas de desempeño. Los participantes coincidieron en que los tiempos de atención se alargan, la resolución en primer contacto disminuye y, en general, la eficiencia operativa se resiente. Por ejemplo, al multiplicarse las llamadas asignadas por agente, el tiempo de espera para el cliente se incrementa y la probabilidad de error crece, afectando indicadores de satisfacción del usuario. Esto confirma hallazgos previos que vinculan la rotación alta con el empeoramiento de KPIs en call centers (Sánchez Rosales & Vizcarrondo, 2016).

Asimismo, el fenómeno de la rotación desencadena un clima de incertidumbre y desmotivación entre quienes se quedan. Al ver partir a colegas valiosos sin que existan planes claros de sucesión ni reconocimiento por el esfuerzo adicional, los empleados desarrollan sentimientos de inseguridad y de injusticia. Tal como narró uno de los entrevistados: “Uno queda tan triste y desmotivado porque salen compañeros y no traen a nadie que cubra... sentimos que no importamos”. Estas sensaciones de abandono y desapego refuerzan el desgaste

---

---

emocional, elevando el riesgo de que, a su vez, los agentes consideren renunciar (Cotame, Ledesma, & Rincón, 2023).

Además, la constante rotación interfiere en la cohesión y el sentido de pertenencia al equipo. La integración de nuevos miembros bajo condiciones de urgencia —a menudo sin un proceso de inducción formal— genera una “curva de aprendizaje” inacabada que afecta la dinámica grupal. Mientras los veteranos deben destinar tiempo a capacitar a los recién llegados, su propio desempeño se ve mermado: “Nos colocan a nosotros mismos a capacitar... y terminamos descuidando nuestras tareas”, explicó un asesor. Este ciclo de entrenamiento improvisado conlleva tanto pérdida de productividad como sensación de frustración, pues ninguno de los implicados cuenta con el espacio adecuado para aprender o enseñar con calma.

Otro efecto colateral de la rotación es el aumento de los costos operativos para la empresa. Más allá de la contratación misma, la organización incurre en gastos por entrenamiento continuo, materiales y tiempo de los formadores internos. Cada baja obliga a iniciar de nuevo procesos de selección y formación, duplicando recursos ya invertidos en personas que finalmente no permanecen. Este derroche de capital humano y financiero evidencia la importancia de estrategias de retención sostenibles a largo plazo (Galán, 2021).

Paralelamente, el desgaste repetido por cubrir vacantes reduce la moral colectiva. Los agentes señalan que, tras varias “olas” de salidas y llegadas, el equipo siente que su trabajo carece de reconocimiento y continuidad. En este contexto, se instala un clima de desconfianza: “No sabes si el mes siguiente serás tú quien se vaya, así que pierdes compromiso”, narró un participante. Esta falta de estabilidad organizacional socava el compromiso y la identificación con la misión de la empresa, erosionando la cultura interna.

Al analizar el impacto psicosocial, los entrevistados reportaron síntomas de ansiedad, insomnio y agotamiento mental, emociones que refuerzan el ciclo de rotación. La presión de cumplir cuotas sin pausas suficientes, sumada al miedo a la carga extra, deriva en “burnout”,

---

un estado de fatiga crónica relacionado con la alta rotación. Salazar y Campos (2020) sostienen que el desgaste emocional de atender bajo esta presión constante incrementa la probabilidad de renuncia voluntaria, lo cual coincide con las experiencias presentadas en este estudio.

En síntesis, la rotación de personal en los call centers de Medellín produce un efecto dominó: sobrecarga de trabajo, deterioro de indicadores de desempeño, clima laboral negativo, costos elevados de capacitación y desgaste psicosocial. Estos procesos interactúan y se refuerzan, creando un círculo vicioso que amenaza tanto la calidad del servicio al cliente como el bienestar de los empleados. Por tanto, resulta imperativo implementar medidas integrales de retención que rompan este ciclo y promuevan un entorno de trabajo equilibrado y sostenible.

### **Estrategias de gestión actuales implementadas por el callcenters para reducir la rotación de personal y mejorar la retención de empleados.**

En primer lugar, al indagar sobre las políticas de retención vigentes, los empleados subrayaron de manera unánime la carencia de incentivos más allá del salario básico. A excepción de alguna mención aislada a un “día de la familia” anual —que, según los propios trabajadores, rara vez llegaban a disfrutar— no existe en la práctica un programa sistemático de bonificaciones por desempeño, comisiones atractivas o reconocimientos simbólicos (empleado del mes, diplomas, menciones públicas) que refuercen la motivación. Tal como señaló un colaborador: “No tenemos bonificación ni beneficios ni incentivos adicionales al sueldo”, ejemplificando la percepción generalizada de que la empresa no premia los esfuerzos extraordinarios. Esta ausencia de estímulos económicos o no económicos contraviene las recomendaciones de la literatura sobre gestión de talento, que enfatiza el rol de las recompensas y el reconocimiento como palancas clave para la retención (Armstrong & Taylor, 2020).

De manera complementaria, los trabajadores remarcaron la falta de un plan de desarrollo profesional o de oportunidades de ascenso interno. En sus testimonios se repite la queja de que,



aunque muchos han demostrado aptitudes y compromiso, las vacantes de supervisión o coordinación suelen cubrirse mediante contrataciones externas. “No nos toman en cuenta en ese sentido... no fomentan eso de crecer o cambiar de puesto”, afirmó otro participante, reflejando la frustración de no vislumbrar un futuro profesional en la organización. Según García-Cruz et al. (2019), la ausencia de rutas de carrera bien definidas genera un sentimiento de estancamiento y, a la larga, conduce a la búsqueda de empleos en empresas que sí ofrezcan escalas salariales y formativas claras.

Por otra parte, las iniciativas orientadas al bienestar laboral brillan por su ausencia. En un entorno de trabajo tan repetitivo y sedentario como el del call center, la implementación de pausas activas sistemáticas o de programas de equilibrio vida-trabajo resulta esencial, sin embargo, los entrevistados relataban que ni siquiera cuentan con “minutos de descanso adicionales” ni con apoyo para la gestión del estrés. Uno de ellos comentó: “No nos dan ni pausas activas, ni merienda, nada”; un testimonio que ilustra la falta de preocupación corporativa por la salud física y mental de los agentes. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021) subraya la importancia de estas prácticas para prevenir el agotamiento y mantener la productividad, pero en los call centers locales este conocimiento no parece haberse traducido en acciones concretas.

Asimismo, se detectó un déficit de canales efectivos de comunicación y participación del empleado. Lejos de existir comités de clima laboral o encuestas periódicas que deriven en planes de mejora, los colaboradores se sienten ignorados: “Presentas una queja y nunca sucede nada”, denunció un asesor. Este silencio organizacional agrava la desmotivación y alimenta la sensación de que las inquietudes de la base de la pirámide carecen de valor para la alta dirección. Según Bowen y Ostroff (2004), la comunicación bidireccional y la retroalimentación continua son componentes fundamentales de un sistema de gestión del talento que fomente el compromiso y la confianza.

---

En consecuencia, la falta de un enfoque integral para la retención convierte a la rotación en un problema endémico. Al no contar con incentivos motivadores, oportunidades de crecimiento ni mecanismos de cuidado del bienestar, los empleados no encuentran razones de peso para permanecer en la empresa más allá de imperativos económicos. De hecho, en muchos casos su permanencia obedece simplemente a la necesidad de mantener un ingreso estable, más que a un apego a la organización o a sus valores. Esta situación contrasta con modelos de gestión de recursos humanos avanzados, que promueven la creación de “espacios de pertenencia” donde el individuo se siente reconocido, valorado y apoyado (Ulrich et al., 2013).

Por último, es preciso señalar que el abordaje reactivo y fragmentario de la rotación — limitado a algunas bonificaciones esporádicas o a días libres compensatorios ocasionales— resulta insuficiente para “enganchar” al trabajador. La cultura organizacional, caracterizada por altas exigencias y escasa empatía, diluye cualquier intento aislado de retención. Así, mientras las exigencias operativas continúan en ascenso, la contrapartida en forma de políticas de gestión humana deja de existir, generando un desfase insostenible. En concordancia con lo observado por Kyndt et al. (2009), sin un compromiso corporativo que vaya más allá del mero cumplimiento legal, las iniciativas de retención no calan en la experiencia diaria de los empleados y pierden eficacia.

En síntesis, las estrategias de retención aplicadas en los call centers de Medellín resultan prácticamente inexistentes o meramente simbólicas. La ausencia de incentivos, de planes de carrera, de programas de bienestar y de canales de participación convierte la permanencia laboral en una cuestión de necesidad económica más que de motivación intrínseca. Frente a este panorama, las organizaciones que deseen reducir la rotación deberán replantear su enfoque, implementando políticas de recursos humanos sólidas, coherentes y sostenibles que atiendan tanto las necesidades materiales como emocionales de sus colaboradores.



### **Recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos del estudio para mejorar la retención de personal y disminuir la rotación en el sector de callcenters.**

Los trabajadores entrevistados coincidieron en que, para frenar la fuga de talento, resulta indispensable revisar a fondo los esquemas de remuneración vigentes. En este sentido, plantearon que ajustar los salarios base para que reflejen tanto la carga de trabajo real como el costo de vida local podría desincentivar la búsqueda de empleo en otras compañías. Asimismo, sugirieron la creación de bonos periódicos —mensuales o trimestrales— atados al cumplimiento de objetivos razonables, de manera que estos incentivos se conviertan en un reconocimiento tangible del esfuerzo diario. Tal como comentó uno de los asesores, “bonificaciones, días libres, bonos, descansos, incentivos, que lo motiven a uno a trabajar con más amor”, ilustrando el deseo de sentir que su contribución es valorada tanto en lo económico como en lo emocional. La incorporación de pagas por horas extra efectivamente trabajadas y vales de transporte o alimentación fueron otras de las propuestas recurrentes para completar un paquete retributivo más competitivo y justo.

Por añadidura, varios participantes expresaron la necesidad de regular la distribución de las tareas y respetar los horarios de trabajo establecidos en la regulación laboral. Resaltaron que, ante una baja de personal, las metas no suelen reajustarse y, en consecuencia, las responsabilidades se reparten de forma desproporcionada entre los empleados restantes. De hecho, clamaron por contar con suficientes “buffers operativos” —personas de reserva o rotaciones programadas— que alivien puntualmente la sobrecarga en lugar de dejarla recaer sobre un equipo ya tensionado. Asimismo, insistieron en la obligatoriedad de cumplir con la jornada máxima legal de ocho horas, incluidas las pausas mínimas, y de evitar la práctica extendida de laborar 10, 12 o incluso 14 horas diarias sin la debida compensación.

En la misma línea, se subrayó la urgencia de permitir mayores grados de flexibilidad horaria. Los entrevistados propusieron diseños de turnos rotativos equilibrados, evitando

cambios abruptos de turnos diurnos a nocturnos que alteran los ritmos de sueño y la vida familiar. Incluso, algunos señalaron que un esquema de jornada de seis horas en el call center podría resultar más sostenible y productivo, ya que un bloque de trabajo menos extenso tiende a mantener la concentración y previene el agotamiento prematuro. No obstante, admitieron que implementar un formato así requeriría reorganizar recursos y replantear metas, un desafío que muchas empresas del sector aun no se atreven a asumir.

En cuanto al crecimiento profesional, los asesorados hicieron hincapié en la falta de vías claras para ascender a roles de mayor responsabilidad. A su juicio, la creación de planes de carrera estructurados dentro de la organización permitiría que un agente telefónico visualice un futuro sólido sin necesidad de migrar a otros empleos. Como ejemplo, apuntaron al diseño de itinerarios formativos que incorporen evaluaciones de desempeño, capacitaciones en liderazgo y cursos técnicos de especialización, de modo que el personal perciba una ruta de progreso tangible. Asimismo, propusieron destinar a una figura permanente —un “coach” o “entrenador interno”— para la inducción de los nuevos ingresos, separando así las labores de formación de las tareas operativas diarias y evitando que los agentes veteranos sacrifiquen su propia productividad para capacitar a principiantes.

Del mismo modo, los encuestados reclamaron un entorno de trabajo más humano y saludable. En este ámbito, solicitaban la implementación de pausas activas regulares —por ejemplo, 5 o 10 minutos cada dos horas— para que los empleados puedan estirar las piernas, relajar la voz y mitigar los efectos de la posición prolongada frente a la pantalla. Asimismo, abogaron por la dotación de mobiliario ergonómico de calidad —sillas ajustables, reposapiés, diademas con amortiguación adecuada— y por la organización de actividades de integración, como salidas de equipo o concursos internos, que fortalezcan la cohesión y mejoren el clima laboral.

---

En paralelo, la creación de un programa de apoyo psicológico fue otra de las iniciativas defendidas con vehemencia. Los participantes adujeron que contar con un espacio confidencial donde expresar presiones, ansiedades o bloqueos derivados del trabajo diario ayudaría a prevenir el deterioro de la salud mental y a reducir el ausentismo. Igualmente, mencionaron la conveniencia de establecer convenios con gimnasios, centros de bienestar o instituciones educativas, de modo que el empleado perciba que la empresa se preocupa genuinamente por su desarrollo integral, más allá de mera productividad.

Un aspecto sobre el que recayeron numerosas opiniones fue la comunicación interna. Reclamaron la puesta en marcha de foros de empleados, encuestas de clima frecuentes y reuniones de retroalimentación bidireccional, en las que las inquietudes y sugerencias del personal sean recogidas, analizadas y, sobre todo, traducidas en acciones concretas. Señalaron que, al no existir estos canales, las propuestas de mejora se quedan en el limbo, lo que genera frustración y sensación de impotencia entre quienes ven pasar los problemas sin que nada cambie.

Finalmente, cabe destacar que las propuestas convergen en una visión integradora de la gestión del talento: mejores condiciones laborales, retribución más justa, oportunidades de desarrollo y un entorno de trabajo saludable y participativo. Estas líneas de acción no solo responden a expectativas legítimas de los empleados, sino que están respaldadas por la literatura especializada, que vincula estas prácticas con una reducción significativa de la rotación voluntaria y con el fortalecimiento del compromiso organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004; Ulrich et al., 2013).

Por tanto, los hallazgos de esta investigación dejan en evidencia una brecha palpable entre la situación actual y el escenario deseado. Pese a que los trabajadores anhelan disfrutar de condiciones más justas y de programas de bienestar, en la mayoría de las empresas del sector estas demandas permanecen insatisfechas. Esta disparidad obliga a las organizaciones a

---

replantear sus estrategias de recursos humanos, pasando de un enfoque reactivo y fragmentado a un modelo proactivo e integrado de gestión del talento, capaz de alinear las necesidades del negocio con las aspiraciones y el bienestar de su gente.

## **Discusión**

Los resultados obtenidos en este estudio confirman en gran medida los antecedentes teóricos y empíricos reportados en investigaciones previas sobre rotación de personal en centros de contacto (call centers), al tiempo que aportan matices específicos al contexto local de Medellín. En primer lugar, se corroboró que los factores de estrés laboral y las condiciones precarias juegan un papel central en la decisión de renunciar, lo cual es consistente con hallazgos de estudios recientes. Por ejemplo, Cotame, Ledesma y Rincón (2023) reportaron que el estrés laboral elevado impacta negativamente la salud de los empleados de call centers, generando problemas físicos y emocionales. Nuestros participantes describieron vividamente esa realidad: estrés, agotamiento y dolencias como insomnio o pérdida auditiva derivados de la presión laboral. Esto refuerza la idea de que el trabajo en call centers, si no se gestionan bien las cargas y horarios, puede considerarse una labor de alto estrés crónico, con consecuencias que incrementan la propensión a la rotación.

Asimismo, los resultados sobre baja satisfacción con la remuneración y falta de incentivos concuerdan con estudios sobre retención en el sector BPO (Business Process Outsourcing). Según un informe de Scmlatam Research (2023), los factores que más afectan la retención de empleados en BPO incluyen la remuneración poco competitiva, la falta de reconocimiento y las escasas oportunidades de desarrollo. Precisamente esas dimensiones fueron las que emergieron como problemáticas en nuestro estudio. La ausencia de incentivos y de crecimiento profesional señalada por los entrevistados se alinea con lo encontrado en Teleperformance Colombia, donde se identificó la imperiosa necesidad de una estrategia de

---

---

gestión humana para disminuir la rotación (Zúñiga & Marín, 2020). Es decir, nuestros hallazgos reafirman el consenso: las empresas de call center suelen presentar deficiencias en sus prácticas de motivación y desarrollo, lo cual deriva en alta rotación.

Un aspecto para resaltar es la coincidencia entre las percepciones de los trabajadores y las recomendaciones de la literatura en cuanto a medidas paliativas. Los participantes propusieron mejoras muy acordes con lo sugerido por expertos en gestión: mejoras salariales, programas de bienestar, reconocimiento al desempeño, etc. Por ejemplo, Randstad (2021) en su estudio de marca empleadora indica que los trabajadores valoran, además del salario, aspectos como un buen clima laboral, equilibrio vida-trabajo y posibilidades de progreso. Nuestros sujetos enfatizaron esos mismos puntos al describir lo que los motivaría a permanecer (flexibilidad de horario, ambiente armonioso, pausas, ascensos). Esta convergencia sugiere que las soluciones al problema de rotación son bien conocidas, tanto por la teoría como por los propios afectados; sin embargo, la aplicación práctica de dichas soluciones es lo que parece rezagado en el sector.

En cuanto a coherencia o contradicción con otros autores, vale la pena discutir algunos matices: Mientras que gran parte de la literatura global destaca también factores externos (o del mercado laboral) en la rotación –por ejemplo, disponibilidad de empleos alternativos, características individuales de resiliencia, etc.–, en nuestro estudio estos factores externos no emergieron con fuerza. Prácticamente ningún participante mencionó, por iniciativa propia, cuestiones como la situación económica general o sus características personales como causa principal de irse, sino que centraron la responsabilidad en la empresa y sus condiciones. Esto podría interpretarse en dos sentidos: (a) confirma que, dado un mal ambiente laboral, cualquier alternativa externa resulta atractiva, ergo son los factores internos los desencadenantes; y (b) los empleados quizás normalizan que buscarán otro empleo si el actual es malo, sin atribuirlo a condiciones del mercado sino a decisión propia frente a lo que viven. En todo caso, no se

---

hallaron resultados que contravengan literatura existente; más bien, nuestros datos aportan profundidad cualitativa a estadísticas conocidas. Por ejemplo, es sabido que la rotación en call centers es superior al promedio de otras industrias (algunas fuentes la sitúan sobre el 30-40% anual). Nuestro estudio, a través de las voces de los empleados, explica el porqué detrás de esos números: baja satisfacción, desgaste y falta de incentivos, entre otros.

Un hallazgo interesante que enriquece la discusión es la presencia de algunas experiencias positivas aisladas (empleados satisfechos con su salario o que reciben algún incentivo menor) dentro de un panorama mayoritariamente negativo. Estas excepciones, aunque minoritarias, sugieren que no todos los call centers son iguales. Pueden existir ciertas empresas en Medellín que estén implementando parcialmente buenas prácticas (p. ej. salarios ligeramente superiores o días libres compensatorios) y obtengan con ello empleados más conformes y estables. Esto abre la pregunta de si los niveles de rotación varían significativamente entre empresas según sus prácticas de talento humano. Nuestros datos apuntan a que sí podría haber diferencias: al menos dos participantes trabajaban en empresas donde referían menores quejas (dentro de la muestra), y justamente esos expresaron menos intención de renuncia. Esto concuerda con los postulados de teorías sobre clima organizacional, que sostienen que una cultura positiva y prácticas de RR.HH. eficaces se correlacionan con menor rotación (Fey & Denison, 2003; Gillespie et al., 2008). En nuestro contexto, esto significaría que las empresas que invierten en sus empleados ven reflejado en mayor satisfacción y retención – hipótesis que podría comprobarse con un estudio comparativo futuro.

## **Conclusiones**

Se concluye que la rotación de personal en call centers de Medellín está originada principalmente por factores internos organizacionales. Las causas predominantes identificadas fueron: (a) Salarios y compensaciones insuficientes, que generan insatisfacción económica; (b)

---

Altos niveles de estrés y sobrecarga de trabajo, debido a la presión por metas y a la distribución inadecuada de cargas tras las renunciaciones; (c) Falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento, que desmotivan al empleado al no ver futuro en la empresa; y (d) Deficiente clima laboral, influido por liderazgos poco efectivos y poca preocupación por el bienestar del trabajador. Estos factores cumplen un rol decisivo impulsando a los empleados a renunciar. Factores externos (como disponibilidad de empleos afuera) o personales (por ejemplo, proyectos propios) tuvieron un peso menor en comparación. En síntesis, la empresa y sus prácticas internas son la raíz del problema de rotación, por lo que es ahí donde deben dirigirse los esfuerzos de mejora.

La rotación elevada tiene consecuencias perjudiciales tanto para la organización como para el personal que permanece. Se concluye que la salida frecuente de empleados conlleva disminución del desempeño organizacional, evidenciada en sobrecarga de quienes se quedan, merma en la calidad del servicio y necesidad de invertir tiempo en constantes capacitaciones de nuevos ingresos. Al mismo tiempo, impacta negativamente en la satisfacción y compromiso de los empleados restantes, generando estrés adicional, sentimientos de desmotivación y un clima laboral tenso. En resumen, la rotación crea un círculo vicioso: sobrecarga y desaliento que pueden a su vez propiciar más rotación. Esto confirma la importancia de abordar la problemática no solo por el bienestar de los empleados, sino también por la eficiencia operativa de la empresa.

Se pudo constatar que, en las empresas estudiadas, no existen actualmente estrategias sólidas de retención de personal. Las políticas de recursos humanos en vigor resultan insuficientes: no hay incentivos significativos, ni programas de bienestar ni caminos de carrera definidos. Lo poco que se hace (celebraciones puntuales, algún día libre) tiene escaso efecto en la motivación de los empleados. En conclusión, las compañías no están enfrentando de manera proactiva el problema de la rotación, evidenciando una falencia en la gestión del talento

---

---

humano. Esta ausencia de estrategias contribuye a que la rotación se mantenga alta, pues no hay medidas que contrarresten las causas identificadas. La empresa típica parece conformarse con reemplazar al que se va, en lugar de investigar y atajar las razones de fondo de las renunciaciones.

A partir de los hallazgos, se formulan recomendaciones prácticas centradas en dignificar y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de call centers. Entre las principales propuestas se concluye que es necesario: (a) Revisar la escala salarial y beneficios, asegurando una remuneración justa y competitiva, complementada con bonificaciones por desempeño y reconocimiento al mérito; (b) Regular las cargas de trabajo y horarios, contratando el personal suficiente para evitar sobrecargas y respetando las jornadas legales con sus pausas y descansos; (c) Implementar programas de desarrollo y bienestar, incluyendo oportunidades de ascenso, capacitación continua, pausas activas, ergonomía adecuada y apoyo en salud ocupacional; y (d) Fomentar un clima organizacional positivo, mediante líderes capacitados en manejo de personal, canales de comunicación abiertos y actividades que fortalezcan la integración y la satisfacción laboral. Se concluye que si las empresas adoptan estas medidas, es altamente probable que la tasa de rotación disminuya, pues atacarían directamente las causas identificadas de desvinculación. En otras palabras, mejorando las condiciones laborales y el trato al empleado, los call centers podrían retener mejor a su talento, traduciéndose esto en beneficios tanto humanos como económicos.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que se cumplieron los objetivos planteados en la investigación. Se identificaron claramente las causas de la rotación, se analizaron sus consecuencias, se evaluaron las (escasas) estrategias existentes y se propusieron recomendaciones concretas fundamentadas en los hallazgos. El estudio aporta una visión integral del fenómeno de la rotación en call centers, integrando las perspectivas de los propios trabajadores, aspecto que suele estar ausente en informes meramente cuantitativos. Al escuchar

---

sus voces, se enfatiza la dimensión humana detrás de las cifras de rotación y se subraya la necesidad de una gestión del talento más empática y centrada en el empleado.

Este trabajo, sin embargo, no está exento de limitaciones. Primeramente, el tamaño de la muestra ( $N=10$ ) y su naturaleza no probabilística implican que los hallazgos, si bien profundos, no son estadísticamente generalizables a toda la población de trabajadores de call centers. Los resultados reflejan las experiencias de los participantes entrevistados, que aunque representativos de ciertos patrones comunes, podrían no abarcar la totalidad de escenarios posibles. En segundo lugar, el estudio se circunscribió geográficamente a Medellín, por lo que factores culturales o socioeconómicos propios de la ciudad pudieron influir en las vivencias reportadas. Sería conveniente cautela al extrapolar conclusiones a call centers de otras regiones sin considerar sus contextos particulares. Adicionalmente, al ser un estudio de diseño transversal, capturamos la situación en un momento específico; no se evaluó la dinámica temporal de la rotación (por ejemplo, posibles variaciones antes y después de la pandemia de COVID-19, u otros cambios en el tiempo). Por último, debido al enfoque cualitativo, podría existir cierto grado de subjetividad en la interpretación de los datos, si bien se tomaron medidas de rigor para minimizar sesgos (triangulación, member check).

Este estudio abre camino a futuras investigaciones. Sería valioso realizar un estudio cuantitativo complementario, quizás mediante encuestas a una muestra más amplia de agentes de call center, para cuantificar la prevalencia de las causas identificadas y probar estadísticamente su impacto en la intención de renuncia. También surge la inquietud de explorar comparaciones entre empresas: ¿aquellas que implementan mejores prácticas de RR.HH. presentan significativamente menor rotación? Un estudio comparativo inter-empresas o un diseño de casos múltiples podría arrojar luz en este sentido. Otra línea posible es investigar el rol de factores individuales (resiliencia, edad, perfil psicológico) en la rotación, dado que en nuestra investigación esos aspectos no fueron foco pero podrían modular la decisión de irse o

---

---

quedarse. Adicionalmente, dada la recomendación de implementar estrategias, sería pertinente ejecutar un estudio de intervención: por ejemplo, aplicar un plan piloto de mejora (incremento salarial, pausas activas, etc.) en un call center y medir su efecto en la tasa de rotación a lo largo de varios meses. Esto brindaría evidencia causal directa del impacto de las acciones sugeridas.

En conclusión, esta investigación logró caracterizar el fenómeno de la rotación de personal en call centers de Medellín desde una perspectiva holística y centrada en el empleado. Se evidenció que la rotación no es un evento aislado sino un síntoma de problemáticas organizacionales profundas que, de atenderse adecuadamente, pueden mitigarse. Los resultados y conclusiones obtenidos aportan conocimiento aplicable para gestores de talento humano en el sector BPO, subrayando la importancia de crear condiciones laborales dignas y motivadoras. Asimismo, sientan bases para reflexionar sobre la sostenibilidad del modelo operativo de los call centers, que no puede depender indefinidamente de una alta rotación sin incurrir en pérdidas de eficiencia y capital humano. Atender las necesidades de los trabajadores –en remuneración, bienestar y desarrollo– se vislumbra como la vía para lograr una retención mayor y, en última instancia, organizaciones más saludables y productivas.

Las preguntas que emergen de este estudio invitan a una agenda de investigación futura que profundice en los hallazgos y pruebe las soluciones planteadas. Abordar dichas preguntas contribuirá a seguir enriqueciendo la comprensión de la gestión del talento humano en contextos de alta rotación, un desafío creciente en el mundo laboral contemporáneo.

## Referencias

American Psychological Association (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7ma ed.). APA.

Constitución Política de Colombia de 1991, art. 25. (1991). Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.



- Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo. (1958). Ginebra, Suiza: OIT.
- Cotame, L., Ledesma, J., & Rincón, M. (2023). Impacto del estrés laboral en la salud de los empleados de call centers. *Revista de Salud Ocupacional*, 25(2), 45-58.
- Cotame, L., Ledesma, J., & Rincón, M. (2023). Impacto del estrés laboral en la salud de los empleados de call centers. *Revista de Salud Ocupacional*, 25(2), 45-58.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage.
- Decreto 1072 de 2015. (2015). Bogotá, Colombia: Diario Oficial.
- Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia. (2020). *Revista de Gestión Empresarial y Recursos Humanos*, 10(1), 89-102.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Gillespie, N. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Gillespie, N. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- 
-

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3ra ed.). Sage.
- Ley 100 de 1993. (1993). Bogotá, Colombia: Diario Oficial.
- Ley 1010 de 2006. (2006). Bogotá, Colombia: Diario Oficial.
- Ley 1090 de 2006. (2006). *Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones*. Bogotá, Colombia: Congreso de Colombia (Diario Oficial No. 46.329).
- Ley 1581 de 2012. (2012). Bogotá, Colombia: Diario Oficial.
- Ley 789 de 2002. (2002). Bogotá, Colombia: Diario Oficial.
- Lineamientos para la Gestión del Talento Humano en el Sector BPO. (s.f.). Ministerio de Trabajo, Bogotá, Colombia.
- Randstad. (2021). *Employer Brand Research 2021*. Randstad.
- Randstad. (2021). *Employer Brand Research 2021*. Randstad.
- Resolución 0312 de 2019. (2019). Ministerio de Trabajo, Bogotá, Colombia.
- Resolución 8430 de 1993. (1993). *Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. Ministerio de Salud de Colombia (Diario Oficial No. 41.300, 4 de octubre de 1993).
- Scmlatam Research. (2023). *Factores que afectan la retención de empleados en el sector BPO*. Scmlatam.
- Scmlatam. (2023). *Factores que afectan la retención de empleados en el sector BPO*. Scmlatam Research.
- Sentencia T-760 de 2008. (2008). Corte Constitucional, Bogotá, Colombia.
- Zendesk. (2024). *Guía de métricas clave en la gestión de atención al cliente*. Zendesk.
- 
-

Zúñiga Hernández, J. C., & Marín Ramírez, O. E. (2020). *Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia* (Tesis de Maestría, Universidad EAFIT). Medellín, Colombia.

