

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADAS/OS EN PSICOLOGÍA

***“LOS EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE CAUSA LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LOS TRABAJADORES DE CENTROS DE ATENCIÓN
DE LLAMADAS (CALL CENTER) UBICADOS EN EL ÁREA
METROPOLITANA DEL GRAN SAN SALVADOR”.***

PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ CÁRDENAS, JUAN RAMÓN

MELÉNDEZ FLORES, BLANCA ESTELA

RODRÍGUEZ REYES, BLANCA FLOR

COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO:

LICENCIADO CARLOS ARMANDO ZELAYA ESPAÑA

DIRECTOR ASESOR:

LICENCIADO BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DEL 2009.

RECTOR

Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

VICERECTOR ACADEMICO

Arq. Miguel Ángel Pérez Ramos

VICERECTOR ADMINISTRATIVO

Mr. Oscar Noé Navarrete

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

Lic. José Raymundo Calderón Moran

VICEDECANO

Dr. Carlos Roberto Paz Manzano

SECRETARIO

Lic. Julio Cesar Grande Rivera

JEFE DE DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

COORDINADOR GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

Lic. Carlos Armando Zelaya España

DIRECTOR ASESOR DE TRABAJO DE GRADO

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

AGRADECIMIENTOS

Sobre todo a Dios, por proveerme de sabiduría, entusiasmo y ser siempre fiel en sus promesas; porque siempre me sostiene con su mano y nunca deja que yo dé marcha atrás.

A mi madre Carmen Cecilia Cárdenas por haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de mi carrera profesional; por su comprensión, cariño, amor, entrega y sacrificio; pues esos fueron los principales motores que impulsaron mi carrera profesional.

A mis hermanas Karla Yesenia y Cecilia Verónica, por el gran apoyo que me brindaron a lo largo de mi carrera; por su cariño, comprensión sin importar la distancia o el tiempo y por estar pendiente de mis estudios. A mi abuelo, José Hernández por estar siempre pendiente de mí, por su apoyo incondicional y su entrega en cada uno de mis proyectos a lo largo de mi vida. A mi tía Ana Hernández, quien siempre contribuyó en mi formación profesional y me ayudo a reflexionar en decisiones muy importantes de mi vida.

A mi novia, Blanca Estela Meléndez, por su amor sincero, su apoyo incondicional, por su comprensión y por llenarme de motivación, entusiasmo, optimismo y alegría en los momentos que a lo largo de mi carrera fueron muy significativos.

Al personal docente, por todos los conocimientos que me transmitieron y de manera especial al Lic. Benjamín Moreno Landaverde, quien siempre se presentó comprensivo, accesible y servicial, por ser un ejemplo en mi formación personal y profesional. A mis compañeras de tesis, Blanca Meléndez y Flor Rodríguez quienes con su entrega y entusiasmo me motivaron a seguir adelante y concluir este valioso proyecto.

A mis amigos: Saúl Zometa, Zirna Escobar, José Valdebran, Hever Mármol, Marvin Portan, Sonia Navarro, Evelyn Sánchez, Flor Rivas; a mi familia; y todos aquellos que de alguna forma, han contribuido a mi formación personal y profesional, con los que he pasado los mejores momentos de mi vida, a todos ustedes mis más sinceros agradecimientos por que también forman parte de esta valiosa meta.

Juan Ramón Hernández Cárdenas

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por concederme la vida y poder disfrutar cada uno de los detalles de tu creación, por permitirme estudiar en la universidad y en la carrera que quería; gracias mi Señor Jesús por escucharme y porque cada vez que pienso: “No merezco perdón...” siempre me susurras: “Yo te perdono” (1° Juan 1:9), Espíritu Santo por ser mi guía e iluminarme, por darme la confianza y la paz que tanto necesito.

A mis padres, Delmy Flores y Luis Meléndez; por su amor y apoyo incondicional, por ese esfuerzo incalculable de ambos por sacarme adelante desde el día que nací, son para mí un orgullo y es a ustedes a quienes dedico la culminación de mi carrera; a mis hermanos Luis Mario y Luis Alberto, por su cariño y por llenarme de gratos recuerdos hasta la actualidad, por ayudarme en mis trabajos (que es algo que siempre hacen muy bien); a mis Abuelos Alonso Arguera C... (Que no murió, simplemente se me adelantó, porque para allá vamos todos. Además, lo mejor de él, el amor, sigue en mi corazón) a José y a mis abuelas Felicita y Elvira, por que nadie en el mundo me mira con esa ternura; a toda mi familia, especialmente a mis tías: Consuelo, Blanca, Estela, Milagro, Ena, Elida; y mis tíos: Heriberto, Mario, Luis y Mauricio; por su apoyo a todas/os los llevo en mi corazón.

A Juan R. Hernández, por ser tan especial conmigo, por apoyarme no solo en mi carrera sino en cada una de las áreas de mi vida; se que tu eres mi complemento, eres esa persona por la que oraba y con la que deseo seguir compartiendo mi vida. Gracias por que tú ves lo mejor de mí, gracias por permitirme ser parte de tu vida y por hacerme tan feliz.

Dicen que los amigos, son como un faro... su luz nos guía y quiero agradecer a cada uno de los faros que Dios pone en mi camino a: Sandra Hernández, Evelyn Sánchez, Flor Rivas, Zirna Escobar, Sonia Navarro, José Valdebran, Hever Mármol, Marvin Portan y Karina Melgar, gracias por su amistad, por su cariño y por sus detalles; así mismo a mi compañera/o de tesis, Flor Rodríguez y Juan Hernández, por su dedicación en esta última etapa de mi carrera. Y muy especialmente a mi asesor Lic. Benjamín Moreno Landaverde, por compartir incondicionalmente sus conocimientos y guiarme a lo largo de la carrera.

Blanca Estela Meléndez Flores

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber estado siempre guiando mi camino poniéndome ángeles que me cuidarán gracias por darme fuerza, confianza, sabiduría, e inteligencia, a ti virgencita María que me cuidaste en todo momento.

A mi hija Maya por ser fuente de inspiración que siempre estuvo conmigo acompañándome en todos mis estudios gracias amor por ser parte de mi vida.

A mis padres que siempre me apoyaron en todo, A mis hermanas Carmen María, Brenda y Any que siempre estuvieron conmigo. A mi Tía Isabel que siempre me dio su apoyo y palabras de aliento.

A Adalberto Coto que siempre estuvo dándome ánimos apoyo en todo momento, amor, motivación, comprensión, brindándome consejos, conocimientos, experiencias. Gracias por todo.

A mi profesor, asesor y amigo Licenciado Benjamín Landaverde que fue parte de mi formación académica, tuvo la inteligencia, sabiduría y delicadeza de orientarme y guiarme.

A mis amigas las peques kary y Taty que siempre han estado allí en las buenas y en las malas. A mis compañeros de tesis Blanca y Juan por su responsabilidad, dedicación y Amistad. A mi amiga Cecy Baires que me ha brindado apoyo incondicional, Alberto Mejía, Williams Landaverde, Flor Rivas, Guadalupe Canizales, Verónica Avalos, maestros y maestras que me brindaron de su sabiduría y experiencia para poder ser una profesional.

En fin hay tantas personas a quien quisiera mencionar y que hicieron posible realizar este proyecto de vida muchas gracias amigos los llevo en mi corazón y que Dios los bendiga hoy y siempre.

Blanca Flor Rodríguez Reyes (2009)

INDICE

INTRODUCCIÓN	X
OBJETIVOS	XI
I. MARCO TEÓRICO	
1. ANTECEDENTES HISTORICOS	12
1.1. Antecedentes de la rotación de personal	12
2. ROTACION DE PERSONAL	12
2.1. Índice de Rotación de Personal	13
2.2. La rotación de personal en los centros de atención de llamadas	15
2.3. Causas de la rotación de personal	16
2.4. Algunas causas de la rotación de personal en los centros de atención de llamadas	17
2.5. Determinación del Costo de la Rotación de Personal	18
2.6. Tipos de rotación de personal	23
3. EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE CAUSA LA ROTACIÓN DE PERSONAL	24
3.1. ESTRÉS	24
3.1.1. El estrés en el trabajo	25
3.1.2. Síntomas del estrés laboral	27
3.1.3. Estrés y burnout	28
3.1.4. Condiciones desencadenantes del estrés y burnout en Call center	30
3.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL	35
3.2.1. Componentes básicos de la inteligencia emocional	36
3.2.2. La inteligencia emocional en el trabajo	37
3.2.3. Habilidades claves en las relaciones laborales	38
3.2.4. Las competencias emocionales	38
3.2.5. La inteligencia emocional y los Call Centers	39
3.3. MOBBING	41
3.3.1. Tipos de mobbing	42
3.3.2. Mobbing , bullying y acoso sexual	42
3.3.3. Consecuencias del acoso sexual	44
3.3.4. Estrategias y modalidades de mobbing	45
3.3.5. Consecuencias psicológicas y laborales del mobbing	47
3.3.6. Perfil habitual de la victima	48
3.3.7. Perfil del acosador	49
3.3.8. Efectos psicológicos sobre la organización	49
3.4. AUTOESTIMA EN EL TRABAJO.	50
3.4.1. La autoestima como causa de rotación de personal en call center	54
3.5. MOTIVACIÓN	55
3.5.1. La Motivación en el trabajo.	56
3.5.2. Motivación, satisfacción y rendimiento	60
3.5.3. La desmotivación como causa de rotación de personal en los	64

centros de atención de llamadas.	
3.6. SATISFACCIÓN	67
3.6.1. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral	69
3.6.2. La insatisfacción	72
3.6.3. Consecuencias de la insatisfacción laboral	75
3.7. PERSONALIDAD	75
3.7.1. Incidencia de los factores de personalidad en el trabajo	77
3.8. RELACIONES INTERPERSONALES	78
3.8.1. Relaciones interpersonales y comunicación	79
3.8.2. Procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales	81
3.8.3. Equilibrio en las relaciones interpersonales	83
3.8.4. Las relaciones interpersonales como factor de riesgo en el trabajo	84
3.8.5. Las relaciones interpersonales como factor de la rotación de personal en los Call center	85
3.9. RELACIONES FAMILIARES	88
3.9.1. Causas de la inadecuadas relaciones familiares	91
3.9.2. Efectos de las inadecuadas relaciones familiares	91
3.9.3. Relaciones familiares conflictivas a causa del trabajo y su relación con la rotación en los cal center	92
3.10. TRABAJO EN EQUIPO	92
3.10.1. Características de trabajo en equipo	95
3.10.2. Ventajas del trabajo en equipo	96
3.10.3. Desventajas del trabajo en equipo	97
3.10.4. Causas de un mal funcionamiento del trabajo en equipo	98
3.10.5. Efectos de no trabajar en equipo	98
3.10.6. Trabajo en equipo y su relación en la rotación de personal en los Call center	99
3.11. LIDERAZGO	99
3.11.1. Importancia del liderazgo	101
3.11.2. El liderazgo como cualidad personal	101
3.11.3. El liderazgo como función dentro de la organización	102
3.11.4. El proceso de liderazgo	103
3.11.5. Tipología de liderazgo	105
3.11.6. Características de los lideres	109
3.11.7. Rotación de personal y liderazgo	113
II. METODOLOGÍA	
A. Sujeto	116
B. Método	116
C. Técnica	117
D. Instrumentos	117
E. Recursos	117
F. Procedimiento Metodológico	118

G. Cronograma de actividades	120
III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	121
IV. DIAGNOSTICO	160
V. CONCLUSIONES	162
VI. RECOMENDACIONES	163
VII. PROPUESTA DE PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOTERAPÉUTICA	164
Portada	
Índice	
1) Justificación	167
2) Objetivos	169
3) Políticas	170
4) Normas	171
5) Ámbito de uso	172
6) Actualización	172
7) Desarrollo del programa	173
8) Conclusiones	197
9) Recomendaciones	198
Anexos	199
VIII. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	201
ANEXOS	205
Anexo N°1 encuesta	206
Anexo N° 2 planes operativos	210

PRÓLOGO

La presente investigación diagnóstica, está basada en el estudio de los efectos psicológicos que causa la rotación de personal en los trabajadores de los centros de atención de llamadas que se encuentran ubicados en el área metropolitana del gran San Salvador, los Centros de atención de llamadas conocidos comúnmente como "Call Center" son empresas que ofrecen diversos servicios a través de líneas telefónicas; dentro de los beneficios que han traído al país se encuentra la amplia fuente de empleo y uno de sus principales retos a enfrentar es la alta tasa de rotación de personal existente, que es conceptualizada en esta investigación como la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa; para ello se contó con una muestra de teleoperadores de los diferentes Call center que colaboraron compartiendo su experiencia; los efectos psicológicos encontrados a raíz de esta investigación son: las inadecuadas relaciones interpersonales, la desmotivación, el estrés, el burn out, la insatisfacción, el mobbing, la falta de trabajo en equipo, y el liderazgo inadecuado.

Esta es la primera investigación realizada en El Salvador que parte desde el punto de vista psicológico para abordar el fenómeno.

Queremos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de esta investigación; nos complace presentar los resultados que se obtuvieron así como la propuesta de intervención psicoterapéutica que permitirá disminuir en la medida de lo posible cada uno de los efectos psicológicos que causa la rotación de personal en estos trabajadores.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se planteo el tema de investigación: *“Los efectos psicológicos que causa la rotación de personal en los trabajadores de centros de atención de llamadas (call center) ubicados en el área metropolitana del gran San Salvador”*. Estos efectos se manifiestan en todas aquellas personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

A continuación se detallan algunos de los apartados que conforman este trabajo: *Los objetivos de la investigación*, general y específicos, los cuales reflejan el propósito de la investigación y su orientación; Posteriormente se presenta el *Marco Teórico*, que fundamenta la investigación, donde se plantean los diferentes postulados teóricos que le dan solidez a la investigación; *la Metodología*, en este apartado se describió el tipo de estudio a realizar la cual fue de tipo diagnóstica, la muestra, las técnicas e instrumentos que se utilizaron, recursos, el procedimiento metodológico a seguir, los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, presentados en gráficas, así como el diagnóstico.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones, así como con la *referencias bibliográficas y anexos* entre los cuales se incluye El Programa de Intervención Psicoterapéutica.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Ψ Investigar los efectos psicológicos que causa la Rotación de Personal en trabajadores de centros de atención de llamadas (*Call Center*) ubicados en el área metropolitana del gran San Salvador y así poder intervenir en alguna medida los efectos psicológicos que presentan los mismos.

Objetivos Específicos:

- Ψ Conocer los factores psicológicos que tienen influencia en la Rotación de Personal en los centros de atención de llamadas (*Call Center*).
- Ψ Contrastar los resultados obtenidos en las diferentes empresas para determinar el efecto psicológico de la rotación en los trabajadores.
- Ψ Proponer un programa de intervención psicológica que ayude a disminuir en la medida de lo posible los efectos psicológicos que causa la Rotación de Personal en los centros de atención de llamadas (*Call Center*).

I. MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

1.1. Antecedentes de la rotación de personal

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones. Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible.¹

En El Salvador, esta investigación será la primera que se realiza y aborda desde el punto de vista psicológico las causas de la rotación de personal en los centros de atención de llamada y las posibles soluciones a esta.

2. ROTACIÓN DE PERSONAL

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o *Turnover*. La rotación de personal es conceptualizada como la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa. El término de rotación en Recursos Humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el

¹<http://www.eumed.net/libros/2008b/412/Seleccion%20y%20su%20influencia%20en%20la%20Rotacion%20de%20personal%20antecedentes.htm>



intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones inclusive con carácter predictivo.² La rotación o fluctuación puede ser real o potencial. La real se refiere a la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado y esta se mide con los registros de personal que existen en la organización. La potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no lo ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene; y su forma de medición (tanto de la rotación real como la potencial) es a través de encuestas o entrevistas.³

Es muy importante que las organizaciones tengan en cuenta al momento de llevar a cabo el estudio de rotación de personal, que una de las políticas que deben poseer es la entrevista de salida (donde se pregunta los motivos por los cuales la persona se retira de la empresa) con ello el/a trabajador/a puede expresar con exactitud el motivo de su retiro, ello ayuda a las organizaciones a tener más claros los motivos por lo que se da la rotación de personal.

2.1. Índice de Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal esta basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta

² <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>

³ Flores, Roberto., M. H. Badii., y J. L. Abreu "Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas", 2008.



área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.⁴

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{((A + D)/2) (100)}{EM}$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

⁴ <http://ginesniето.blogspot.com/2006/08/ndice-de-rotacin-del-personal.html>



Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T) (100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

2.2. La rotación de personal en los centros de atención de llamadas

Pocas personas podrían en duda que los/as empleados/as en centros de atención de llamadas trabajan bajo presión. Los/as trabajadores/as están al teléfono durante largas horas, tratando con clientes que no ven, algunos de los cuales – dependiendo de las funciones del centro de llamadas- pueden estar furiosos, o al menos impacientes. Los salarios son normalmente bajos y la rotación está muy extendida. Pero a medida que los sectores económicos dependen cada vez más del factor humano para proporcionar servicios de ventas, apoyo técnico, servicios al cliente o reclamaciones, los centros de atención de llamadas se han convertido en algo indispensable y permanente. Aunque algunos centros de atención de llamadas en particular aquellos que se dedican a complicados productos financieros o sofisticados equipamientos tecnológicos, necesitan trabajadores/as con ciertas habilidades y conocimientos, muchos de los centros emplean a personas con relativamente baja cualificación. Algunos describen los centros de llamadas como las fábricas actuales, ya que esos trabajadores de baja cualificación ganan menos que los empleados en otros sectores.⁵

⁵ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=576>



Uno de los problemas que enfrenta este nuevo mercado de la industria del Call Center es la elevada rotación de personal, un fenómeno que se presenta con frecuencia en organizaciones, empresas e instituciones pertenecientes a esta industria; de ahí que las empresas se interesan en conocer las posibles causas que generan este comportamiento y el impacto que genera en el área productiva, administrativa y estructural.

2.3. Causas de la rotación de personal

Laborales:

- Los contenidos de trabajo
- Los salarios
- Las condiciones laborales
- Sistema de estimulación moral y material vigente de la empresa
- Sistema de pago
- Pocas posibilidades de superación y promoción
- Inconformidad con los métodos y estilos de dirección
- Escasos beneficios, servicios y prestaciones

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Personales

- Problemas con la vivienda
- La carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños
- La atención de familiares enfermos
- Las salidas del país
- Lejanía del centro de trabajo
- Problemas con el transporte.



2.4. Algunas causas de la rotación de personal en los centros de atención de llamadas

En muchos Call centers los niveles de autoridad son muy visibles, gerentes y supervisores parecen tener todas las cartas y hay poco margen para expresar la propia creatividad o individualismo⁶

Principales causas por las que un teleoperador deja su puesto de trabajo:

- **Ambiente de trabajo muy estructurado:** Para los empleados sin experiencia en el rubro, puede ser difícil adaptarse a un “*Schedule*” tan pautado. Recomienda describir claramente de qué se trata el puesto durante la selección.
- **Cambios en las compensaciones:** Una de las causas más frecuentes de la rotación es el cambio permanente en la estructura de bonos. Muy necesaria la comunicación para que el agente entienda cómo impactar positivamente en sus compensaciones.
- **Cambios en los beneficios:** Similar a lo anterior, esto abarca desde la cobertura médica hasta el café gratis del “*break*”. Aunque no se evitará el malestar, es recomendable explicar la decisión de la empresa, sin dudas será valorado.
- **Recorte de salario en el reclutamiento:** La idea es que si la remuneración pretendida por el representante es menor al salario mínimo del centro de contacto, no tomar ventaja de esta situación ya que tarde o temprano esto será puesto en evidencia.
- **Burn-out:** Un mal crónico del centro de contacto ocasionado por lidiar con situaciones complejas. Aquí el consejo es crear una estructura de compensaciones que mantenga al operador concentrado en sus objetivos y ofrecerle motivación permanente.

⁶<http://www.google.com/sv/search?hl=es&q=www.kayros.com.ar+algunas+causas+de+rotacion+de+personal&lr=>



- **Falta de oportunidades de crecimiento:** Esta es una de las cinco razones más habituales de rotación. Si las posiciones de supervisor son escasas, tal vez sea posible ofrecerle a esta persona la oportunidad de liderar un proyecto o alguna sesión de entrenamiento con el resto del staff.
- **Rotación:** Irónicamente, la rotación produce rotación, la sensación de que se están yendo todos.
- **Falta de profesionalismo en el ambiente de trabajo:** Esto puede ser percibido, por ejemplo, en el trato que la gente tiene entre sí. Aquí habría que intentar trasladar el profesionalismo de la atención al cliente a las interacciones personales en el Call.
- **Rumores sobre la estabilidad de la compañía:** La falta de comunicación enciende la circulación de estos rumores, así que lo ideal es compartir la mayor cantidad posible de información sobre la compañía.
- **Baja moral:** Varias causas la producen: falta de liderazgo, bajos salarios, alto nivel de llamadas, etc. Uno de los principales desafíos del gerente del centro de contacto es lograr mantener su staff motivado para que esto no ocurra.
- **Capacitación inadecuada:** Es habitual esperar que los nuevos representantes produzcan resultados de inmediato. Por eso es clave asegurarse que los nuevos agentes tengan las herramientas adecuadas para lograrlo.
- **Temor a represalias luego de un conflicto:** Otra misión para el gerente es crear un ambiente en el cual el representante sienta que puede dar su opinión libremente sin temor a sufrir una represalia por esto.
- **Feedback de desempeño ambiguo:** Los operadores quieren saber cómo se están desempeñando y ser reconocidos por su contribución. Por eso, es clave ofrecerles información precisa de las áreas que deben mejorar y hasta ejemplos concretos de cómo hacerlo.

2.5. Determinación del Costo de la Rotación de Personal



Uno de los muchos objetivos de toda empresa es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema, que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.⁷

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

A. Costos de reclutamiento y selección

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado
- Gastos de mantenimiento del Departamento de reclutamiento y selección de personal (salarios del personal de reclutamiento)
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios.
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

B. Costos de integración:

- Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración;
- Costo del tiempo del supervisor del departamento solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

C. Costo de desvinculación:

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml>



- Gastos del Departamento de Recursos Humanos relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados;
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes)
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo laborado

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

A. Reflejos de la producción

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

B. Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros



- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

C. Costo extra-laboral:

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

D. Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.



E. Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

F. Perdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y



las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno.

De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

2.6. Tipos de rotación de personal

- **Baja inevitable:** Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
- **Baja necesaria:** Es cuando debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, puede ser un fraude, robo, etcétera.
- **Baja por cuestiones personales:** En este caso el empleado decide ya no trabajar por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.
- **Baja por cuestiones laborales:** El trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización.⁸

Existen diferentes tipos de rotación de personal, por lo que, se debe tener en cuenta, estos factores a fin de determinar las causas y poder actuar sobre estas, no se podrán tomar las mismas medidas en una empresa que posea un alto índice de rotación de personal por bajas inevitables que aquellas que posean un alto índice de rotación por bajas necesarias; pues, esta ultima implica, que la organización debe actuar sobre sus principios, normas, prestaciones, sus perfiles y los métodos para seleccionar a sus candidatos, en

⁸ <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/54866.html>



la otra en cambio podrá significar que la empresa posee cierta estabilidad y condiciones que pueden favorecer a los empleados/as; o que por el contrario la empresa se ha quedado estancada y no ha renovado su personal en un lapso largo de tiempo, lo que también podrá ser perjudicial para el desarrollo de esta.

3. EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1. ESTRÉS

La palabra estrés proviene del inglés, "**stress**", "fatiga", se refiere en especial a la fatiga de materiales⁹. Este término "proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo."¹⁰ La Organización Mundial de la Salud define el estrés como "el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción". Visto así, el estrés no debiera ser un problema. Al contrario, sería (...) un buen estímulo. Pero se convierte en un verdadero problema cuando ciertas circunstancias, tales como la sobrecarga de trabajo, las presiones económicas, el ambiente competitivo, entre muchas otras, se perciben inconscientemente como amenazas que provocan reacciones defensivas en la persona, tornándola irritable y sufriendo consecuencias nocivas en su organismo, por períodos prolongados.¹¹ El estrés relacionado con el trabajo es un síntoma de problema organizativo y no una debilidad individual.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estres-academico-rendimiento-estudiante-bachillerato/estres-academico-rendimiento-estudiante-bachillerato.pdf>

¹⁰ Dr. Antonio Cano Vindel, "La naturaleza del estrés" Presidente de la SEAS (Sociedad Española para el estudio de la Ansiedad y el Estrés)

¹¹ <http://contenidos.universia.es/especiales/burn-out/relaciones-estres-burnout/index.htm>



La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología (Selye 1956, fisiólogo canadiense). El estrés ha sido entendido:

- **Como reacción o respuesta del individuo** (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.)
- **Como estímulo** (capaz de provocar una reacción de estrés)
- **Como interacción** entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto.

El estrés incluye **distrés**: El resultado de acontecimientos negativos, y **eustrés**: El resultado de acontecimientos positivos¹².

Aunque se produzca una situación de distrés al mismo tiempo que otra de eustrés, ninguna de las dos anulará a la otra. Ambas son adictivas y estresantes por sí mismas.

Los episodios cortos o infrecuentes de estrés representan poco riesgo. Pero cuando las situaciones estresantes se suceden sin resolución, el cuerpo permanece en un estado constante de alerta, lo cual aumenta la tasa de desgaste fisiológico que conlleva a la fatiga o el daño físico, y la capacidad del cuerpo para recuperarse y defenderse se puede ver seriamente comprometido. Como resultado, aumenta el riesgo de lesión o enfermedad.

3.1.1. El estrés de trabajo

Se puede definir como un conjunto de reacciones nocivas, tanto físicas como emocionales, que concurren cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador. El estrés de trabajo

12 <http://www.ce-ce.es/index.php?lang=es&ids=14>



puede conducir a la enfermedad psíquica y hasta física. El concepto del estrés de trabajo muchas veces se confunde con el desafío (los retos), pero ambos conceptos son diferentes. El desafío vigoriza psicológica y físicamente, y motiva a aprender habilidades nuevas y llegar a dominar el trabajo. Cuando una persona se encuentra con un desafío, se siente relajada y satisfecha. Entonces, el desafío es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo.¹³

Es importante tener en cuenta que el estrés es necesario de lo contrario la vida se volvería rutinaria, específicamente en el trabajo nos mantiene activos, incentiva nuestra creatividad, el problema en si deviene cuando, no hay formas adecuadas de canalizar el estrés lo que como ya se menciono repercutirá tanto a nivel físico, como psíquico y aun a nivel social incidiendo así en la comunidad (familia, amigos, vecinos, etc.).

Las personas sufren estrés cuando perciben que hay un desequilibrio entre:

- Lo que se les pide y
- Los recursos de que disponen para hacer frente a dichas demandas

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define al estrés laboral como “una epidemia mundial”. Entre las mayores consecuencias que puede traer para las organizaciones, la OMS hace hincapié en el aumento del ausentismo; menor dedicación al trabajo; más rotación; deterioro del rendimiento y la productividad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al estrés laboral en los siguientes términos: "Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores". Y sostiene que: "Las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas".

13 <http://es.wikipedia.org/wiki/Estr%C3%A9s>



El estrés en el trabajo puede afectar a:

- Cualquier trabajador de cualquier nivel.
- En cualquier sector.
- En organizaciones de cualquier tamaño.

El estrés afecta a:

- La salud y seguridad de las personas.
- La salud de las organizaciones.
- La salud de las economías nacionales.

3.1.2. Síntomas del estrés laboral

Para la organización, se observa reflejada en:

- Ausentismo laboral.
- Elevada rotación del personal.
- Problemas disciplinarios.
- Violencia y acoso psicológico.
- Menor productividad.
- Errores y accidentes.
- Mayores costes de indemnización o atención sanitaria.

Para el trabajador afectado:

- **Reacciones emocionales** (irritabilidad, ansiedad, problemas de sueño, depresión, hipocondría, alienación, desgaste, problemas familiares).
- **Reacciones cognitivas** (dificultad para concentrarse, recordar, aprender cosas nuevas, tomar decisiones).
- **Reacciones conductuales** (abuso de drogas, alcohol y tabaco, conducta destructiva).
- **Reacciones fisiológicas** (problemas de espalda, bajas defensas, úlceras pépticas, problemas cardiológicos, hipertensión).



3.1.3. Estrés y Burnout

Burn-out se traduce literalmente como "quemarse".

Es un tipo de [estrés](#) prolongado motivado por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados personalmente. Se le denomina también síndrome de burn-out o del quemado y se suele dar en trabajos sociales que implican el trato con personas e importantes exigencias emocionales en la relación interpersonal.

Se trata de un estado de vacío interior, de desgaste espiritual, de "infarto al alma", en el que la persona afectada no sólo ha gastado sus energías recargables, sino que su sustancia ha sido también atacada y dañada. Daños físicos causantes de enfermedades son parte del llamado **síndrome burn-out**. Se puede asumir que cuerpo, mente y espíritu conforman una unidad.¹⁴

Síntomas de burnout

Lo principal es un fuerte sentimiento de impotencia, ya que desde el momento de levantarse ya se siente cansado. El trabajo no tiene fin y, a pesar de que se hace todo para cumplir con los compromisos, el trabajo nunca se termina. Lo que anteriormente era motivo de alegría ahora no lo es. Aun cuando se tiene tiempo, se siente siempre estresado.

Visto por otras personas, aparenta sensibilidad, depresión e insatisfacción.

A nivel corporal, aparecen molestias múltiples: insomnio, dolor de cabeza, mareos, dolores musculares, trastornos digestivos, infecciones, manchas en la piel, trastornos respiratorios y circulatorios o variaciones en el peso.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Burn-out>



Causas

Se ha encontrado en múltiples investigaciones que el síndrome ataca especialmente cuando el trabajo supera las ocho horas, y la persona no se da tiempo a diario de realizar actividades diferentes al trabajo.

La vida de la persona es una rutina a “marchas forzadas”, incluso para descansar:

Entre semana: Se levanta a la misma hora todos los días. A las carreras se arregla y deja listas las cosas de casa. Se dirige al empleo. Trabaja, trabaja, trabaja y trabaja. En ocasiones come. Trabaja, trabaja, trabaja y trabaja. Se dirige a la casa. Convive a medias con su familia o pareja, ya que generalmente lo hace en aquellas actividades que programó, pues supone que lo relajarán. Lee o ve la televisión un poco (pero muy poco), y generalmente deja de hacerlo “antes de dormir”. Se duerme. Llega aquí el momento que estaba esperando todo el día, ya que creía que durmiendo se le iba a quitar el cansancio. Duerme generalmente bien, incluso más de 8 horas en ocasiones. Pero vuelve a levantarse a la misma rutina una y otra vez. En caso de haberse desvelado, ya no importa la hora de acostarse, ya que previamente se había roto la regla “inviolable” de dormirse temprano entre semana.

Fin de semana: Durante toda la semana se ha ido programando a descansar el fin de semana, ya que se ha sentido agotado todos los días; por lo mismo, el descanso no es una satisfacción sino una obligación; al igual que lo es haberse despertado, llegado a tiempo al trabajo y haber desahogado los cientos de pendientes diarios. En resumen, el descanso para esta persona es **una responsabilidad más**, sólo que relacionada con su cuerpo.

Se programa para despertarse lo más tarde posible que le permitan sus actividades. Realiza todo aquello que “no se llama trabajo”, ya que es su obligación hacerlo el fin de semana; entre semana lo primero es trabajar y lo segundo y último es dormir para descansar. Generalmente no le gusta desvelarse,



ya que sabe que vendrá la semana laboral y hay que descansar todo aquello que no podrá descansar entre semana. Cuando llega a desvelarse lo hace hasta entrada la mañana, creyendo que debe aprovechar la desvelada al máximo, ya que no sabe cuándo podrá hacerlo otra vez, ya sea por tanto trabajo o por tanto cansancio. Domingo por la tarde: Depresión. Se acerca amenazante la semana laboral.¹⁵

3.1.4. Condiciones desencadenantes del estrés y burnout en Call Center

Los llamados estresores o factores estresantes o situaciones desencadenantes del estrés son cualquier estímulo, externo o interno (tanto físico, químico, acústico o somático como sociocultural) que, de manera directa o indirecta, propiciee la desestabilización en el equilibrio dinámico del organismo (homeostasis).¹⁶ "En la actualidad, los centros de contacto tienen un problema muy grande: el estrés que padecen quienes trabajan allí, desde un operador hasta un gerente. De hecho, un 30% del total de empleados padece síndrome crónico de estres".¹⁷

En los centros de atención de llamadas estas condiciones desencadenantes del estrés conllevan a elevar los índices de rotación de personal, algunos de los desencadenantes de este proceso son:

- **Situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente:** Particularmente en los centro de atención de llamadas los teleoperadores, poseen la presión de tener que resolver las consultas, quejas o problemas en un determinado margen de tiempo, es lo que en definitiva les produce grandes situaciones de estrés y crisis de ansiedad e incluso de llanto, postales que se ven casi a diario en los Call centers.¹⁸, En el centro de la

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Burn-out>

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estr%C3%A9s>

¹⁷ <http://iprofesional.com>

¹⁸ <http://management.infobaeprofesional.com/notas/54900-Los-call-centers-preven-contratar-a-100000-personas.html?cookie>



planta están los “work force”(fuerza laboral), frente a las máquinas y al software(programas que hacen funcionar a un ordenador) Avaya (un administrador de llamadas) que entrega información sobre el conjunto de las operaciones del Call. Son ellos quienes autorizan a entrar en sistema, ir al baño (salida de tres minutos), al recreo, etc. El alma del sistema es el software, que en algunos casos es capaz de decidir, por ejemplo, hacia qué Call center tiene que ir el flujo de llamados para que no se sature la red. En el caso del Avaya puede medir tiempo por llamado, cantidad de veces que se llega tarde, minutos que no se trabaja, cantidad de veces que (los teleoperadores) se logan (reciben llamadas) y deslogan (dejar de recibir llamadas)..., En otras palabras: mide todo. Y además es el programa que se encarga de mandar una llamada tras otra directamente... Con un Avaya más avanzado...ya no: la máquina decide (por el teleoperador) el ritmo de trabajo.¹⁹

- **Estímulos ambientales dañinos:** Este tipo de trabajo requiere que las herramientas (computadoras) se mantengan frías, por lo que la temperatura ambiental es muy alta y por ser este un país tropical los trabajadores se ven frecuentemente expuestos a cambios bruscos de temperatura, al entrar y salir de su lugar de trabajo ya sea para tomar su alimentos, su "break" (tiempo de descanso/recreo) o cuando estos se retiran de la empresa.
- **Percepciones de amenaza:** Estas percepciones pueden variar, ya que los trabajadores pueden verse amenazados por la misma rotación de personal que existe en los Call center, ya que mucho de ellos son testigos de cómo sus compañeros o personas más antiguas en el puesto de trabajo se van de la empresa lo que genera un clima de inestabilidad, además mucho de estos Call center poseen políticas de retención de personal como los "Programas de Referencias " estas consisten en que a los teleoperadores se las da una comisión, un bono o un incentivo cuando son ellos los que recomiendan a

¹⁹ Nico Barraco, ¿Quién habla?1a ed. - Buenos Aires : Tinta Limón, 2006



una persona para ingresar a la empresa, la ventaja de este tipo de programa es que los trabajadores se involucran y se sienten más identificados con su rol en el trabajo o con la empresa para la cual laboran, este tipo de política pretende crear redes social más grandes dentro de la empresa ya que los trabajadores recomiendan a sus amistades por lo que esto tienden a sentirse mejor en su lugar de trabajo; pero es precisamente este punto el que puede crear una mayor amenaza "... a largo plazo, mis estudios apoyan un importante proceso social que a menudo los managers pasan por alto. Cuando el empleado que recomendó a otros se va, aumenta significativamente la probabilidad de que un trabajador recomendado por él también abandone la empresa poco después, incluso si ya lleva cierto tiempo. Es más, he encontrado que la decisión de dejar la empresa por parte del trabajador que recomienda también afecta negativamente a los resultados del empleado recomendado, quizá porque le hace sentirse infeliz y poco satisfecho con el reajuste de las tareas"²⁰.

- **Alteración de las funciones fisiológicas:** Como ya se menciona anteriormente la temperatura ambiente con la temperatura en la que los teleoperadores desarrollan sus labores es una de las causas más frecuentes para que estos contraigan enfermedades de tipo respiratorio, otro de los factores a los que están expuestos son "...problemas en la vista por estar seis horas frente a un monitor sin descanso visual, tendinitis en el brazo, problemas de cervicales..."²¹ según el Código de Trabajo de El Salvador²² en el apartado de enfermedades endógenas, afecciones derivadas de la fatiga industrial, se encuentran la Hipoacusia y sordera: que es la pérdida parcial

²⁰ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=576>

²¹ Paula Varela, ¿Quién Lucha?, Conversaciones con teleoperadores sobre el libro ¿Quién Habla?

²² Libro tercero previsión y seguridad social, título tercero, riesgos profesionales, capítulo II consecuencia de los riesgos profesionales; artículo 332, enfermedades endógenas, afecciones derivadas de la fatiga industrial; numeral: 126, 127 y 128.



de la capacidad auditiva²³, Calambres: es la sensación causada por una contracción involuntaria, generalmente de los músculos²⁴ "...(existen) altos índices de enfermedades psiquiátricas y también físicas, como los miles de casos de tendinitis por el manejo del mouse...."²⁵ y la Laringitis crónica con nudosidades en las cuerdas vocales."

- **Aislamiento y confinamiento:** En este sentido los trabajadores se ven involucrados a desarrollar su labores en espacios hacinados, uno al lado de otro, ello no implica, que exista un acercamiento entre sí que fomente las relaciones interpersonales, lo que generalmente ocurre es que se presenta aislamiento ya que cada operador está atendiendo sus llamadas y en caso de tener una duda esta se realiza con un/a supervisor/a y no con sus compañero/a de trabajo más próximo. "...es rutinario, sí, pero con una intensidad y exigencia creciente a la hora de repetir tareas. Está vacío de sentido, sí, pero mantiene la mente conectada y la distracción se paga caro. Es burocrático, también, porque se ajusta a un número reducido de operaciones regladas, pero éstas más que rutinizarse deben ganar velocidad cada día. Los incentivos son constantes; el objetivo es modular la energía".²⁶
- **Bloqueos de los intereses:** Gran parte de la población de los trabajadores de Call center, son estudiantes universitarios, ello implica que esta población está interesada en culminar sus carreras, si bien es cierto que estos centros de atención poseen diversos horarios de trabajo las 24 horas del día, estos estudiantes no están supuestos a elegir su horarios ni su día libre, y esto no siempre favorece su estudio por lo que un factor que incrementa los niveles de estrés es el de poseer horarios de trabajo que en un momento determinado facilite sus estudios, pero en otro momento no; es por ello que

²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Hipoacusia>

²⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Calambre>

²⁵ Paula Varela, ¿Quién Lucha?, Conversaciones con teleoperadores sobre el libro ¿Quién Habla?

²⁶ Nico Barraco, ¿Quién habla?1a ed. - Buenos Aires : Tinta Limón, 2006



muchos teleoperadores optan por estudiar en universidades privadas donde los horarios son alternos en relación a las universidades estatales donde los horarios son fijos, ello implica un incremento en gastos económicos para poder culminar su carrera profesional.

- **Presión grupal:** Muchas veces los teleoperadores por las mismas políticas de la empresa deben realizar metas o bonificaciones grupales, ello implica que se realiza trabajo en equipo y que cada uno de ellos está a la expectativa de las actividades que realizan sus compañeros para poder llegar a las mismas, por lo que se genera presión grupal que a la vez conduce al estrés y al descontento entre compañeros, si se posee un mal liderazgo, cuando uno de estos no realiza exitosamente las llamadas para conseguir dicho objetivo.
- **Frustración:** Las llamadas que las personas realizan a estos centros pueden variar "duran entre tres y 20 minutos. Durante ese lapso, los jóvenes sienten todo el tiempo cuando los clientes, pensando que están hablando con máquinas por las respuestas que ellos están obligados a dar respecto a tiempo medio operando (TMO), pierden determinados límites y se ponen más agresivos y violentos"²⁷; algunos de los clientes cuando llaman a los centros de atención se encuentran molestos y/o descontentos por los servicios que les prestan las compañías o porque las respuestas que los teleoperadores les dan no les satisfacen por lo que en muchas ocasiones estos elevan su tono de voz o incluso ofenden a los teleoperadores, ello genera estrés; si bien es cierto que estas personas están capacitadas para atender estas llamadas, el hecho es que se vuelve frecuente, generando cada vez más estrés.

Sin duda estas son algunas de las condiciones que desencadena el estrés "las causas del estrés laboral, sus efectos y su prevención adopta diferentes formas,

²⁷ <http://management.infobaeprofesional.com/notas/54900-Los-call-centers-preven-contratar-a-100000-personas.html?cookie>



no obstante es importante preparar y capacitar a los trabajadores para afrontar todas las fuertes demandas que el ambiente les haga con todos los recursos disponibles y así adaptarse y resolver objetivamente los problemas que día a día se les presentan."²⁸

3.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.²⁹ Describe aptitudes complementarias, pero distintas de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el CI (coeficiente intelectual). Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un CI menor, pero mayor inteligencia emocional.

La inteligencia emocional se define en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción. (Salovey y Mayer, 1990, psicólogos norteamericanos)

"Hoy, pocas personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales ignoran el término o su significado. Y esto se debe, fundamentalmente, al trabajo de Daniel Goleman, investigador y periodista del New York Times, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra 'La Inteligencia Emocional' (1995). La tesis de esta obra es que los tradicionales test de inteligencia miden una serie de habilidades intelectuales que no suelen servir de mucho para afrontar los "problemas de la vida". Es decir, un CI elevado no es garantía de felicidad, prosperidad, etc. Sirve para obtener buenas notas en la

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos45/estres-laboral/estres-laboral.shtml>

²⁹ http://www.wikilearning.com/articulo/la_inteligencia_emocional_en_la_empresa-la_naturaleza_de_la_inteligencia_emocional/16021-6



escuela pero no para responder con eficiencia frente a los distintos trastornos que se presentan en la vida diaria. Para complementar el CI, Goleman introduce el concepto de CE (coeficiente emocional). La inteligencia emocional incluye habilidades como la capacidad de automotivarse, la perseverancia, el autocontrol. Todo podría resumirse en este último concepto, el control sobre las emociones."³⁰

Las emociones, en el sentido más restringido del término, son reacciones psicofísicas momentáneas. Los sentimientos engloban emociones, pero les añaden duración, asociándolas a un pensamiento, imponiéndoles un 'significado psicológico'.

La fórmula que construye el sentimiento es la siguiente:

EMOCIONES + PENSAMIENTO = SENTIMIENTO EMOCIONAL

(Activación física) + (Etiqueta cognitiva) = sentimiento emocional ³¹

3.2.1. Componentes básicos de la inteligencia emocional:

- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Cada componente básico representa capacidades que, combinadas, dan lugar a la inteligencia emocional. Se organizan de modo jerárquico y cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores.

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ieempuch.pdf>

³¹ Goleman, Daniel; "Inteligencia Emocional", Editorial Kairos, España. 1996



3.2.2. La inteligencia emocional en el trabajo

Una vez que una persona entra en una organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero, que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero, que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.³² Esto implica que la empresa provea al trabajador de los medios necesarios para desarrollar su trabajo y los incentivos para desarrollar bien el mismo; de lo contrario generara estrés en el trabajador y esto repercutirá en su toma de decisiones, en su estado de ánimo y en sus relaciones interpersonales. "Las emociones y los estados de ánimo son fuertemente contagiosos dentro de una empresa y de ese tono anímico que se difunde por la empresa depende una parte considerable de su éxito o fracaso. Algunos estudios han llegado a cuantificar los mayores ingresos que un negocio del sector servicios puede obtener gracias a un buen clima emocional entre sus empleados; Goleman afirma: los ingresos de una empresa crecen un 2% por cada 1% de mejora en ese ambiente emocional y que el clima de una empresa depende hasta en un 70% de las acciones de su líder."³³

La inteligencia emocional en el trabajo se divide en:

Habilidades intrapersonales (interno, de autoconocimiento)

- Autoconocimiento
- Control emocional
- Automotivación

Controlar las emociones es adecuar la expresión emocional al contexto no es reprimir por que no es bueno (salvo casos extremos)

³² <http://www.dsstgo.cl/deptos/filosofia/biblioteca/inteligencia/Goleman.doc>

³³ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/inteligencia-emocional-en-el-trabajo-significado-de-las-emociones.htm>



Habilidades interpersonales (Externo, de relación con otros)

- Reconocimiento de las emociones ajenas
- Habilidades para las relaciones interpersonales

La inteligencia emocional no modifica nuestro temperamento pero controla muchas expresiones temperamentales al reducir intensidad y/o duración.

3.2.3. Habilidades claves en las relaciones laborales

Habilidades de percepción: Percibir señales no verbalizadas, situarse en la posición del otro.

Habilidades para escuchar: Emplear indicios no verbalizados para alentar la conversación. ¿Qué dicen los demás y cómo lo dicen?

Habilidades para el manejo de los sentimientos: Expresar las emociones para mejorar la comunicación. Tomar en cuenta los sentimientos de los otros.

Habilidades para la intimidad/autenticidad: Desarrollar simpatía personal por los demás.

Habilidades para dar devoluciones: Realimentar mi yo y a los otros.

Habilidades para evaluar el impacto personal: Comprender el impacto de mi conducta.

3.2.4. Las competencias emocionales

Las competencias emocionales que más se repiten como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas son:

- **Auto-conciencia:** La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
- **Auto-regulación:** La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender



juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

- **Empatía:** Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- **Socialización:** Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

3.2.5. La inteligencia emocional y los Call centers

De acuerdo a algunos teóricos respecto a la inteligencia emocional y los Call centers, la introducción de la política del Tiempo Medio Operando (TMO) ha tenido como efecto que ahora los teleoperadores se ven forzados a atender o solucionar una llamada en el menor tiempo posible, esto deben hacerlo independientemente del estado de ánimo de los clientes; lo que ocurre muchas veces a los teleoperadores es que al no ser conscientes de las propias emociones y la de los demás y sobre todo de como canalizar estas emociones se genera un descontento tanto en los clientes como en los teleoperadores, lo que aumenta considerablemente la posibilidad de que esta persona se sienta insatisfecha o desmotivada en su trabajo y se genere una rotación potencial (que la persona piense en retirarse de la empresa) y/o en su defecto una real (que la persona se retire de la empresa).

Es importante tener en cuenta uno de los principios de la psicología que cita: "todo acontecimiento físico, incluyendo el pensamiento y acciones humanas, están



causalmente determinados por la irrompible cadena causa-consecuencia"³⁴ (Principio del Determinismo) así todo lo externo influye en lo interno y viceversa; por lo que si, por ejemplo, un teleoperador resuelve una llamada o realiza una venta satisfactoriamente, pues podrá sentir la satisfacción y el estado de ánimo positivo que le transmite un cliente; si por el contrario el cliente llama molesto por un servicio que no le parece correcto o por los protocolos que la compañía debe realizar antes de solventar su necesidad, es muy probable que muestre un descontento o un enfado directo contra los teleoperadores, por lo que estos reciben una carga emocional continua, y de no poseer un refuerzo de los componentes emocionales la empatía por ejemplo podría volverse nociva ya que la persona continuamente se identificará con el descontento o enojo del cliente, lo que le generará estrés y podrá afectar la actitud para realizar adecuadamente las llamadas; por el contrario al carecer de estas competencia podrá transmitirle una indiferencia a los clientes afectando así la imagen y calidad de la empresa para la cual labora, es por ello que las competencias emocionales se vuelven uno de los puntos más importantes en cuanto a la realización de las actividades de trabajo y en cómo este puede incidir o disminuir los índices de rotación de personal. Estas competencias son esenciales en la vida, específicamente en los Call center, ya que muchas veces los clientes realizan las llamadas solicitando servicios que la compañía no ofrece, o bien reciben llamadas accidentales que igual forma deben atenderla para ello existe un protocolo "se debe saludar y preguntar siempre si el cliente desea algo más. Y si el cliente insulta, tratarlo cortésmente, pero no cortar. Y si el cliente se queda callado, hablarle e insistir en (las) preguntas, pero no cortar."³⁵ Ello implica que los call center deben de trabajar más en fortalecer la inteligencia emocional de sus empleados, de lo contrario, el índice de rotación podrá verse aumentado por este factor.

³⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Determinismo>

³⁵ Alejandro Seselovsky, periodista de revista Rolling Stone, artículo: El nuevo empleo global desde adentro, "30 días en el Call center", 2007.



3.3. MOBBING

El acoso laboral, conocido asimismo como acoso moral, y muy frecuentemente a través del término inglés mobbing ('acosar', 'hostigar', 'acorrallar en grupo'), es tanto la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo o terror en el trabajador afectado hacia su lugar de trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles en el trabajo por parte de sus compañeros, subalternos (vertical ascendente) o superiores (vertical descendente o el tradicional boosing), de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, a lo largo de meses e incluso años. Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación es el abandono del trabajo por parte de la víctima o víctimas.³⁶ Ello implica que es el mobbing tiene varias formas de presentarse en una organización y no solo podrán padecerla una clase determinada de personas sino que cualquier persona en una organización está expuesto a esta.

El término mobbing (del verbo inglés to mob, con el significado antes aludido) proviene de la etología, ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente, o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por otros varios³⁷. Fue en la década de los ochenta que se utilizó el término Mobbing por primera vez (Heinz Leymann, científico Sueco) para referirse al problema.

³⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral

³⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral



3.3.1. Tipos de mobbing

- **Ascendente:** Donde una persona con rango jerárquico superior en la organización es agredida por uno o varios subordinados
- **Horizontal:** En este tipo de mobbing un grupo de colaboradores se constituye como un individuo y actúa como bloque, con el fin de conseguir un único objetivo.
- **Descendente:** Esta modalidad es la más habitual, donde la víctima se encuentra en una relación de inferioridad jerárquica con respecto al agresor

3.3.2. Mobbing, bullying y acoso sexual.

Comúnmente, el acoso laboral o mobbing es confundido con el bullying y con el acoso sexual; la diferencia radica en que el bullying siempre está presente la violencia física, mientras que en el mobbing, las estrategias que utilizan los acosadores o mobbers siempre son más sutiles, más bien de índole psicológica, pues la intención es no dejar rastro o huella del acoso, para hacer notar al acosado, o mobbed, como un incompetente o problemático, y de paso, no poder ser acusado de nada, debido a la difícil demostrabilidad de una agresión de tipo psicológico.³⁸ El mobbing puede desembocar en enfermedad profesional, es decir, derivado del trabajo, aunque tanto autoridades como empresas se muestran muy reacias a admitirlo como tal³⁹. Actualmente es considerado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un factor de riesgo para la salud.⁴⁰ Existen muchas formas de conceptualizar el acoso sexual, “el acoso de naturaleza sexual incluye una serie de agresiones desde molestias a abusos serios que pueden llegar a involucrar actividad sexual. Se considera al acoso sexual como una forma de discriminación ilegal y es una forma de abuso sexual y psicológico. Ocurre típicamente en el lugar de trabajo u otros ambientes donde poner objeciones o

³⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral

³⁹ <http://wro2.wordpress.com/category/acoso-laboral/>

⁴⁰ <http://www.acosomoral.org/med56.htm>



rechazar puede tener consecuencias negativas”⁴¹. Aunque el acoso sexual debe diferenciarse del mobbing a que el acoso sexual es, por encima de todo, una manifestación de relaciones de poder. Las mujeres están mucho más expuestas a ser víctimas del acoso sexual precisamente porque carecen de poder, se encuentran en posiciones más vulnerables e inseguras, les falta confianza en sí mismas, o han sido educadas por la sociedad para sufrir en silencio. Pero también corren peligro de padecer semejante conducta cuando se las percibe como competidoras por el poder.

El acoso sexual es una forma de discriminación por razón del género, tanto desde una perspectiva legal como en su concepto. Si bien los hombres pueden ser también objeto de acoso sexual, la realidad es que la mayoría de víctimas son mujeres. El problema guarda relación con los roles atribuidos a los hombres y a las mujeres en la vida social y económica que, a su vez, directa o indirectamente, afecta a la situación de las mujeres en el mercado del trabajo.

El acoso sexual se presenta de muchas formas. Una de las más notorias es el llamado **acoso quid pro quo**, expresión que describe la situación de la empleada obligada a elegir entre acceder a unas demandas sexuales o perder algún beneficio algo que le corresponde por su trabajo. Dado que esto sólo puede ser hecho cometido por alguien con el poder de dar o quitar un beneficio derivado del empleo, este acoso "quid pro quo" es una forma de acoso sexual que entraña un abuso de autoridad por parte del empleador (o por el agente del empleador en el que éste ha delegado su autoridad para fijar cláusulas y condiciones).

Pero, en todo caso, la conducta en cuestión tiene que ser ingrata o no deseada por la otra persona. Un reciente estudio de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) sobre los criterios sobre el acoso sexual mantenidos en las empresas reveló que éste es el punto clave de sus políticas. Es lo que lo diferencia de una actitud amistosa, bien recibida y mutua. Porque el factor determinante del acoso sexual no depende de la intención de la persona culpable:

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_sexual



es la persona receptora de dicha actitud la que decide si una conducta de naturaleza sexual es bien recibida o no lo es.⁴²

La experiencia de la OIT indica que, inclusive cuando en una sociedad concreta haya algunos que nieguen la existencia de este fenómeno, ésta se ve confirmada positivamente por quienes lo sufren; lo que quiere decir que ignorancia de que exista no significa necesariamente que no ocurra. Más aún, se dispone ya de un creciente corpus de investigaciones empíricas, incluida jurisprudencia, que documenta la incidencia del acoso sexual en el trabajo. Estudios realizados en los últimos años en diversos países coinciden en aseverar la existencia del acoso sexual en el trabajo.

3.3.3. Consecuencias del acoso sexual

Con relación a los empleados, las consecuencias del acoso sexual pueden ser demoledoras para la víctima. Además de los dañinos efectos físicos y psíquicos mencionados antes, la víctima corre el riesgo de perder su trabajo o experiencias relacionadas con él, tales como su formación profesional, o llegar a sentir que la única solución posible es renunciar a todo ello. El acoso sexual lleva a la frustración, pérdida de autoestima, ausentismo, rotación y una merma de la productividad.

Con relación a las empresas, además de los efectos negativos ya apuntados, el acoso sexual incluso puede ser la razón oculta de que empleados valiosos abandonen o pierdan su puesto de trabajo, cuando, por otra parte, habían dado muestras de un buen rendimiento. Y si la empresa consiente un clima de tolerancia hacia el acoso sexual, su imagen puede verse dañada en el supuesto de que las víctimas se quejen y hagan pública su situación. Por añadidura, corre también crecientes riesgos financieros, porque cada día son más los países en

⁴²http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/aco_sex.htm



que una acción judicial a instancia de las víctimas puede fácilmente determinar daños e imponer sanciones económicas.

Las consecuencias para la sociedad, en su conjunto, podrían resumirse diciendo que el acoso sexual impide el logro de la igualdad, condona la violencia sexual y tiene efectos negativos sobre la eficiencia de las empresas, que entorpecen la productividad y el desarrollo.

3.3.4. Estrategias y modalidades de mobbing

- Gritar, intimidar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en el tiempo que se le asigna para ello.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar.
- Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades del puesto de trabajo.
- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra la persona, con vistas a estigmatizarlo ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente).
- Ignorarlo o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste.
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.



- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a la persona, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente el trabajo, las ideas, las propuestas, las soluciones, etc.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente el trabajo con vistas a atacar o a encontrar faltas o formas de acusarle de algo.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de las responsabilidades y atribuciones.
- Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.
- Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.⁴³

⁴³ http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral



3.3.5. Consecuencias psicológicas y laborales del mobbing

- Lento deterioro de la confianza en sí misma/o y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima.
- Proceso de desvaloración personal.
- Desarrollo de la culpabilidad en la víctima.
- Creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimientos.
- Somatización del conflicto: enfermedades físicas.
- Insomnio, ansiedad, estrés, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión.
- Inseguridad, torpeza, indecisión, conflictos con otras personas e incluso familiares.
- Bajas laborales que el acosador suele aprovechar contra el trabajador.

Otras consecuencias:

- Agresividad con la familia.
- Aumento de la conflictividad con la familia.
- Aumento de las enfermedades de los hijos y problemas escolares.
- Retraimiento de la víctima con la familia y amigos.
- Abandono de los amigos y rechazo por parte del entorno de la víctima, cansados de la "obsesión" con el problema laboral.
- Falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de hacer frente a la situación, legal o psicológicamente.
- Estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos.

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente.



La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

En muchos casos, el mobbing persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de re-mobbing.⁴⁴

3.3.6. Perfil habitual de la víctima

Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física). El mobbing suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización.⁴⁵

Otro perfil es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos.

También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.

Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, minusválidos, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos...). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos.

Las víctimas, pues, suelen ser personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de la justicia.

⁴⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral

⁴⁵ <http://enriquefreire.com/blog/2008/10/29/acoso-laboral-o-mobbing/>



3.3.7. Perfil del acosador

El fin último del acosador es el asesinato psicológico de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos, haciendo de las víctimas verdaderos chivos expiatorios de las organizaciones. La mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. En otras ocasiones, el temor procede de la amenaza que supone para éstos el conocimiento por parte de la víctima de situaciones irregulares, ilegales o de fraudes.

Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos o bandas de acoso, y los actos de hostigamiento suelen ser, como se ha visto, gritos, insultos, reprensiones constantes, humillaciones, falsas acusaciones, obstaculizaciones, bromas, entre otros. Todo lo cual puede desembocar en el auténtico linchamiento psicológico de la víctima, que si es practicado entre todos los trabajadores es muy difícil de probar, por lo que el asesinato psicológico habrá resultado perfecto.

3.3.8. Efectos sobre la organización

La propagación del mobbing en la organización distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores y daña la relación de los individuos que deben realizar tareas en equipo, lo que altera las condiciones de trabajo y afecta a toda la organización. La consecuencia de esto es que paulatinamente disminuye la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador y retribuyente para el trabajador.

La investigación del concepto de mobbing es reciente, de manera que hay pocos trabajos de campo que puedan aportar extensos datos empíricos sobre sus efectos en la organización. Sin embargo, es lógico pensar que el mobbing origina



mayor rotación de personal, mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización.⁴⁶

De presentarse el fenómeno del mobbing en los call center, es lógico pensar que la rotación de personal se incremente.

3.4. AUTOESTIMA EN EL TRABAJO.

La Autoestima es la opinión emocional profunda que las personas tienen de sí mismos, y que sobrepasa en sus causas la racionalización y la lógica de dicho individuo, también se puede expresar como el amor que tenemos hacia nosotros mismos.

Una definición importante también es el de la autoestima profesional "es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva-negativa y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, y parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral-salud."(Ganster y Schaubroeck)

El auto estima es la opinión ya sea adecuada o inadecuada, positiva o negativa que la persona tiene de sí misma; la cual puede influir grandemente en los diversos aspectos de su vida, en este caso es importante tener en cuenta que el autoestima influye directamente en el ambiente laboral, y que una baja autoestima en un empleado podría repercutir directa y negativamente en la productividad de la organización para la cual trabaja, así mismo una autoestima alta podría repercutir e influir positivamente en las personas que la rodean es su puesto de trabajo y por ende en la organización.

⁴⁶ Mara Maricela Trujillo Flores, María de la Luz Valderrabano Almegua y René Hernández Mendoza, "Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas", INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, 2007.



El autoestima de un individuo define la calidad de las relaciones interpersonales (con otras personas), intrapersonales (consigo mismo) y con su entorno (con lo que le rodea)(Vidal, 2005).

Es importante señalar que el individuo en su lugar de trabajo se relaciona con otras personas, y a veces hasta tiene el destino de la empresa en sus manos.

Las relaciones interpersonales se establecen con:

- Compañeros de trabajo
- Clientes
- Jefes
- Colaboradores
- Proveedores
- Público en general
- Competencia

La calidad de estas relaciones es importante para obtener logros en los más diversos campos:

- Clima laboral
- Ventas
- Calidad del servicio al cliente
- Imagen corporativa
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo

Las relaciones intrapersonales definen si el individuo posee:

- Metas personales
- Confianza en sí mismo
- Disposición para el logro
- Actitud favorable al cambio
- Auto motivación

La calidad de las relaciones intrapersonales son fundamentales para asuntos tan diversos como los siguientes:



- Toma de decisiones
- Afrontar y superar el fracaso
- Disfrutar adecuadamente el éxito
- Interacción con otras personas
- Actitud favorable hacia el trabajo
- Actitud de servicio
- Resolución de conflictos

Las relaciones que la persona establece con el entorno definen:

- Sentido de pertenencia
- Actitudes hacia el medio

Las relaciones con el entorno son fundamentales para lograr:

- Colaboración con la empresa
- Solidaridad hacia la empresa
- Compromiso con las metas de la empresa
- Vinculación con actividades no laborales
- Trabajo en actividades ecológicas y sociales

Como se menciona antes, el autoestima de la persona es uno de los aspectos fundamentales para el adecuado funcionamiento de esta en su lugar de trabajo, ya que el autoestima puede afectar diversos aspectos dentro de la organización; primeramente puede afectar directamente las relaciones interpersonales que se desarrollan en la organización, estas al desarrollarse adecuadamente, podrían generar un clima laboral agradable, aumentar las ventas, la resolución de conflictos podría desarrollarse de forma efectiva; podría incluso ayudar a generar una actitud de servicio en cada trabajador, contribuyendo a mejorar los niveles de producción en cada empleado.

¿Por qué necesitamos autoestima?



"La conciencia del propio valor eleva el estado de ánimo, aumenta la alegría vital, así como el sentimiento del propio poder y fomenta así la capacidad de decisión y la de rendimiento" (Henriz, 1974, p. 259).

Tener estima a uno mismo es muy importante, porque impulsa a la persona no solo a vivir por vivir sino a disfrutar de la vida que aunque tenga altos y bajos todos los acontecimientos que esta nos ofrece tiene su lado bueno y hay que sacarle el mejor provecho.

Una persona con una baja valoración de ella misma, experimenta ansiedad a la hora de tomar decisiones, no así alguien que tiene una buena valoración de ella misma, porque esta consiente que en la vida va a cometer errores, que va experimentar el fracaso, pero no le teme a la frustración que pueda experimentar, pues confía en ella y sabe que por lo que ella es y tiene puede superarlos y salir de ellos; llevando a esta persona a poder tomar decisiones sin miedo a equivocarse, a arriesgarse por la vida para poder dar más de lo que ella tiene ahora.

"La aceptación activa va reforzando la autoestima, la cual no es más que el valor que el individuo se atribuye a sí mismo" (Santos, 1993, p.20).

Es importante también tener presente que el individuo es único e irrepetible, y que a partir de esto debe la persona de valorarse y aceptarse tal cual es. Al reconocer la persona quien es, es decir con defectos y cualidades esta puede ser autocrítica y saber que no es perfecta y que comete errores y a partir de esto poder cambiar para bien.

"Nuestro sentido de valor personal y de confianza en las propias capacidades pueden verse afectadas y hacernos creer que vivimos a merced de las contingencias"(Yagosesky, 1997)

Es muy importante tener en cuenta que el autoestima es tan importante que en la medida que nuestro sentido de valía personal este alimentado, así mismo será la predisposición para enfrentar nuevos retos, es decir que una persona con una



autoestima adecuada, estará dispuesta a conocer nuevas formas de trabajo sin dudar de su capacidad para enfrentar nuevas dificultades, proponerse nuevos objetivos y alcanzar grandes metas, con mucha confianza en su capacidad, generando a su alrededor una actitud de optimismo y un ambiente de competencia sana.

La autoestima es muy importante también porque le ayuda a la persona descubrir las habilidades que tiene, a descubrirse a él mismo y a sacar provecho de su potencial.

3.4.1. La autoestima como causa de rotación de personal en call center.

La autoestima se ve afectada frecuentemente en las empresas de los centros de atención de llamadas, primeramente porque en El Salvador, trabajar como tele operador es común en jóvenes universitarios que necesitan el empleo y están en el por necesidad y no porque realmente deseen y se sientan satisfechos por estar laborando en el lugar; esa necesidad los lleva a relegar sus horarios de trabajo, familia y amigos, es decir les genera un vacío en lo que respecta a sus relaciones sociales y familiares.

Otra razón importante por la que se ve afectada el autoestima de los tele operadores es por el hecho de que en la mayoría de los centros de atención de llamadas no se le presenta la oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, es decir una persona que entra a un call center como tele operador difícilmente podría desarrollarse en otro puesto dentro de la misma, esto afecta directamente la motivación del sujeto al realizar su trabajo, pues ya no hay nada más que alcanzar, la persona se siente estancada y sin razones para dar lo mejor de sí misma.

Dentro de los centros de atención de llamadas, las políticas como “el cliente siempre tiene la razón” y “callar y esperar aunque lo estén insultando” son la ley; las verbalizaciones soeces de clientes enfadados, invitaciones e insinuaciones sexuales, y la sub estimación del personal que atiende llamadas entre otras



situaciones de gran relevancia vienen a formar parte de la cotidianidad en estas empresas, afectando directa y negativamente el autoestima de cada tele operador; sumado a esto, es frecuente escuchar que los tele operadores también son víctimas de “mobbing” dentro de estas empresas.

Como ya se menciona antes el autoestima de un individuo define la calidad de las relaciones interpersonales e interpersonales, es así como un tele operador al estar involucrado en un ambiente que en lugar de alimentar el auto estima la afecta negativamente, es común que tarde o temprano se vea involucrado en problemas con sus compañeros de trabajo, trate mal a los clientes, entre otros, afectando directamente al clima laboral, generando un ambiente en el que la resolución de problemas sea cada vez más difícil afectando así la imagen corporativa de la empresa; que en la mayoría de los casos no asume su responsabilidad y procede finalmente a la expulsión de el trabajador, o “rotación de personal” que en la mayoría de los casos es de carácter definitivo.

3.5. MOTIVACIÓN

¿Qué es la motivación laboral?

Si hay un constructo central en la psicología del trabajo y de las organizaciones ese es el de la motivación. Las razones de ello son evidentes. De manera tradicional se ha propuesto que el desempeño es función de aspectos como el nivel de aptitudes, el nivel de destrezas, la decisión de emplear esfuerzo, la decisión sobre qué grado de esfuerzo emplear, la decisión de persistir en el esfuerzo y otras condiciones facilitadoras o inhibidoras del desempeño pero que se hallan fuera del control de la persona (Campbell y Printchard, 1976). Es decir, la motivación incide significativamente en el desempeño.

Una persona con grandes sentimientos de valía laboral es también una persona motivada, y su desempeño y entrega a su trabajo estarán en sus niveles óptimos



de productividad; caso contrario una persona con sentimientos negativos de estima personal.

Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación es algo que va de la mano con la autoestima, pues difícilmente se alcanzaran altos niveles de motivación en personas con un inadecuado sentimiento de valía personal

3.5.1. La Motivación en el trabajo.

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa “movido”, o “de motio”, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- Los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos egocéntricos o altruistas.



- Los motivos de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento de su supervisor). O puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe).

La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria.

“En la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente, la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado” (Reeve, op. cit., p. 130) .

La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos.



De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

La motivación intrínseca, por el contrario, prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas.

Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva:

Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa o interna. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

La motivación negativa

Es el proceso de activación mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

Para generar o motivar positivamente al personal, se utilizan incentivos financieros y beneficios personales; por lo general los incentivos financieros causan motivación en el personal, pero esta desaparece al convertirse en parte de la cotidianidad, o al suspenderse, por el contrario los beneficios personales, y los reconocimientos y valoración por la labor desempeñada, son incentivos que al personal le causan mayor impacto y su duración es mas prologada. No se



considera recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo), y, por lo general, se proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.

Destaca que el castigo puede surtir efecto en el corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo y rotación y ausentismo laboral. (Hellriegel y Slocum, op. cit., p.101)

Micromotivación y macromotivación.

El nivel de motivación para el trabajo que exhibe un individuo a través de su conducta, no solamente es producto de las políticas, planes y condiciones de la organización. Ese nivel también resulta afectado por los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve. Conviene definir y distinguir, entonces, la micromotivación de la macromotivación.

La micromotivación: Es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de empoderamiento forman parte de esos intentos.

La macromotivación: Es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, difundidos tanto por la prédica como por la práctica social, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a sus miembros a lo largo de toda su vida, a través del proceso de socialización.



La motivación tiene sus orígenes en la persona, se ve alimentada en la sociedad, en sus creencias y valores; y las organizaciones pueden contribuir a incrementar la motivación por el trabajo, pero estas dos entidades deben trabajar de la mano para lograr niveles altos de motivación.

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y que considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

3.5.2. Motivación, satisfacción y rendimiento.

La diferenciación entre motivación y satisfacción. En algunas teorías, como la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, ambos términos se usan en un mismo sentido. Sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos. Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, p. 84) "La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir"

Relaciones entre motivación y desempeño. Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales:

- La capacitación del individuo para el cargo,
- El conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol),
- La disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea.



- La identificación del trabajador con la organización.
- El reconocimiento del trabajador dentro de la organización.
- La remuneración adecuada y oportuna del trabajo que realiza

Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Sobre este asunto vale la pena hacer una consideración adicional. Suponiendo que todas las condiciones señaladas sean óptimas (capacidad, percepción del rol, recursos e identificación), ¿cómo es la relación entre motivación y desempeño? ¿Un incremento sostenido de la motivación produce un incremento igualmente sostenido de la productividad? Las investigaciones parecen rechazar esta relación lineal. "...a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental, y luego la disminuye." (McClelland, Vroom, en Vroom y Deci, 1999, p.214) además Vroom adelanta dos posibles explicaciones para dar cuenta de esta disminución del desempeño cuando hay niveles muy elevados de motivación. La primera es el estrechamiento del campo de la comprensión que se produce cuando el individuo, altamente motivado para alcanzar una meta, fija su atención en las indicaciones específicas que conducen al resultado, y pasa por alto información importante. La segunda posible explicación es que elevados niveles de motivación tienden a asociarse con fuertes estados emocionales (como la ansiedad) que perjudican el desempeño.

Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

En conclusión se puede afirmar que la motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del



individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas como los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen. La motivación puede ser abordada desde distintas perspectivas. Puede observarse a partir de las fuerzas que la energizan (motivación extrínseca y motivación intrínseca), desde las expectativas que la orientan (motivación positiva y motivación negativa), o desde la fuente de los mensajes que la influyen (micromotivación y macromotivación). Entre la motivación y otros fenómenos, como la satisfacción y el desempeño, hay una red circular de influencias, muy distintas a las simples conexiones deterministas que a veces se establecen.

Motivación laboral

Entenderemos por motivación laboral el esfuerzo que la persona está dispuesta a iniciar y mantener en su trabajo. Es importante dejar claro que al hablar del esfuerzo que la persona está dispuesta a iniciar y mantener en su trabajo conviene contextualizarlo tanto en lo referente a la propia persona como en lo referido al contexto organizativo en el que se produce. Es decir, ese esfuerzo habrá de repercutir en la persona que lo realiza (por ejemplo, mediante la satisfacción de alguna de sus necesidades) y también en la organización para la que trabaja (el esfuerzo dará lugar a desempeños y resultados a nivel del individuo que contribuirán en la efectividad de la organización al completo). La motivación laboral es, por todo lo anterior, un proceso psicológico que interrelaciona lo individual con el contexto organizativo más amplio.

Hay varias áreas clave para la motivación de los empleados, que hacen que se sientan contentos y motivados. Estas áreas clave son:

- Tener un volumen de trabajo razonable
- sentir control del trabajo
- Recibir incentivos



- Ambiente de trabajo agradable
- compartir los valores de la empresa.

La motivación en el trabajo incluye, muchos matices de tan diversos grados, pero cabe señalar algunos incentivos que pueden contribuir:

El reconocimiento: Es importante que cada persona se sienta apreciado en su puesto de trabajo, que sienta que su trabajo es importante tanto de la empresa como para la sociedad en la que se desenvuelve, por ello es importante que mandos medios y altos, reconozcan a través de verbalizaciones lo bien que el trabajador desarrolla su trabajo así también le recuerde que su participación es vital para la empresa por que la impulsa a abrirse paso a nuevos retos.

El equipo: Con frecuencia, saberse y sentirse en un equipo supone un poderoso estímulo. El ejemplo de un conocido ciclista resulta paradigmático, por el fondo y la forma. Su repetida frase tras el éxito era "hemos estado ahí". También es cierto que el mejor ambiente entre compañeros no sobrevive a un capitán sin las mínimas cualidades del liderazgo.

El reto: Los triunfos suelen estar precedidos de fracasos y requieren constancia en el esfuerzo y apoyo de los compañeros.

El dinero: El incentivo tangible es el sueldo. También por eso es una variable de primera magnitud. Si falla de forma considerable, difícilmente los estímulos intangibles cubren ese déficit.

El tiempo: Se puede retribuir el trabajo también con flexibilidad de horario, posibilidad de formación, vacaciones anuales o repartidas según la necesidad del empleado, etc. Además, de un ambiente de trabajo adecuado.

El error: Al desarrollar un trabajo los errores son bastante comunes y parte de la jornada, incluso hasta cierto punto son necesarios para fortalecer la empresa; por ello evitar el "pero" en frases como "has hecho un gran trabajo, pero..." y cambiar el "pero" (que es algo negativo o que resta) por el "y" (positivo que suma).



La seguridad: Sólo quien ocupa un puesto razonablemente estable por ejemplo, con un contrato indefinido se encuentra liberado de preocupaciones que restan energías decisivas para aportar en el trabajo. En justa contrapartida, a quien dispone de esa seguridad se le debe exigir cierta implicación con su empresa.

El ejemplo: Siempre existe, alguien que parece excepcional y muchos quisieran ser como ellos. Este es un motivador de primer orden. No sólo los directivos deben recibir consejos de su entrenador (coach es el término inglés de moda) para su quehacer. A otro nivel, cualquier trabajador puede encontrar su asesor laboral.

La autosatisfacción: Este estímulo es el más variable porque todo depende sólo de uno mismo y conecta con las aportaciones descritas por Daniel Goleman (Inteligencia emocional). Cinco puntos básicos de su obra se centran, sucesivamente, en otras tantas capacidades: conocer las propias emociones, dominarlas, automotivarse, ponerse en el lugar del otro (empatía) y actuar de acuerdo con las emociones ajenas.

3.5.3. La desmotivación como causa de rotación de personal en los centros de atención de llamadas.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación.

La Desmotivación

Un término opuesto a motivación, es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

La desmotivación en el trabajo generalmente se relaciona con la insatisfacción laboral, con el bajo rendimiento e incluso muchas veces con conductas destructivas en el lugar de trabajo.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.



La desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados. (Renny Yagosesky)

La desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad.

La desmotivación como causa de rotación de personal en los centros de atención de llamadas.

Las causas de la rotación de personal en los centros de atención de llamadas pueden ser muy diversas; entre las más importantes están:

- La necesidad de mejorar de sus ingresos económicos: Muchos de empleados de los centros de atención de llamadas están motivados a trabajar bajo las condiciones propias de la empresa en la mayoría de los casos únicamente por las necesidades económicas en la que la mayoría de la población Salvadoreña vive.
- Mejora de las condiciones laborales: Un gran porcentaje de personas que han trabajado en los centros de atención de llamadas renuncian a sus empleos por que encuentran un trabajo en el cual la remuneración económica podría ser menor a la recibida en un centro de atención de llamadas, pero el trato, los horarios y las tareas realizadas en el mismo proveen ambientes de trabajo con menores niveles de estrés, mejores condiciones y un trato al empleado mas dignificante.
- Ambientes laborales estresantes y monótonos



- Cargas de trabajo excesivas: En centros de atención de llamadas la suma de tareas monótonas y de entornos laborales estresantes pueden resultar explosivos, más aun en lugares donde existen otras alternativas de trabajo.
- Niveles de autoridad: los gerentes y supervisores parecen ejercer toda la autoridad y hay poco margen para expresar la propia creatividad o individualismo (Jennifer Lovo, responsable de seleccionar representantes de atención al cliente para Wells Fargo.)
- Cambios en las compensaciones: Una de las causas más frecuentes de la rotación es el cambio permanente en la estructura de bonos.
- Cambios en los beneficios: Similar a lo anterior, esto abarca desde la cobertura médica hasta el café gratis del break (tiempo libre).
- Recorte de salario en el reclutamiento: La remuneración pretendida por el nuevo teleoperador es menor al salario mínimo que ofrece a sus empleados antiguos el centro de contacto.
- Burn-out: Ocasionado por lidiar con situaciones complejas
- Falta de oportunidades de crecimiento.
- Rotación: La rotación produce rotación, la sensación de que se están yendo todos, produce inseguridad, esto desmotiva al empleado y causa rotación
- Falta de profesionalismo en el ambiente de trabajo: Esto puede ser percibido, por ejemplo, en el trato que la gente tiene entre sí.
- Rumores sobre la estabilidad de la compañía: La falta de comunicación descendiente puede generar la circulación de rumores.
- Baja moral: Varias causas la producen entre ellas están la falta de liderazgo, bajos salarios, alto nivel de llamadas, maltrato por parte de los supervisores, entre otros



- Capacitación inadecuada: Es habitual esperar que los nuevos empleados produzcan resultados de inmediato o que los antiguos con la asistencia a una capacitación memoricen nuevos y complejos procesos técnicos.
- Temor a represalias luego de un conflicto: Muchos empleados no expresan sus ideas ni sentimientos en el centro de trabajo a pesar de que estas posean creatividad y lleven a la solución del problema con el fin de evitar así las represalias de sus superiores.
- Feedback de desempeño ambiguo: Los operadores quieren saber cómo se están desempeñando y ser reconocidos por su contribución, y la realidad es que la mayoría de informes o reuniones están enfocados en los errores cometidos y pocas veces se les reconoce su desempeño y valor de su trabajo.
- La motivación negativa: En los centros de atención de llamadas, es bastante utilizada la motivación negativa, por ejemplo; para evitar que el tiempo medio de atención se eleve, es frecuente que el supervisor continuamente repita frases como: “bajemos ese TMO (tiempo medio de operación) de lo contrario vamos a salir mal en la evaluación”; “si no bajamos ese TMO pierden su break o su día libre”..., etc.

Todos estos factores influyen negativamente en la motivación adecuada de los empleados de los centros de atención de llamadas y esto a su vez contribuye a incrementar la tasa de rotación de personal en estas empresas.

3.6. SATISFACCIÓN

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".



Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

- Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.



La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

3.6.1. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Reto del trabajo

Dentro de estos factores, se puede resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) en una investigación identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.



- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario



Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante será más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable



apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

3.6.2. La insatisfacción

La insatisfacción laboral es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente, la insatisfacción además de relacionarla con el maltrato, se ven síntomas que se pueden ligar al aburrimiento. "Hay gente que está sobre capacitada para la tarea, lo que genera desidia o desinterés. Y los que están subcapa citados se desinteresan porque saben que no podrán lograr el objetivo",

Causas de la insatisfacción laboral:

- Las órdenes contradictorias,
- Los problemas para compatibilizar aspectos prioritarios de la vida del empleado con el trabajo y
- La diferencia entre las expectativas que se tenía del trabajo y las que realmente ofrece.
- Los valores éticos de la empresa.

La insatisfacción como causa de rotación de personal en los centros de atención de llamadas

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Veamos a continuación las causas principales que producen en algunos trabajadores insatisfacción laboral:



- Salario bajo: Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo; en los centros de atención de llamadas que operan en el Salvador, las retribuciones monetarias recibidas por el desempeño como teleoperador en comparación con otros países son bastante mínimas, y esto genera descontento e insatisfacción en los trabajadores de los centros de atención de llamadas
- Mala relación con los compañeros o jefes: En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros, en los Call center, las relaciones entre compañeros o jefes no se ve regulada por ninguna autoridad, a esto se le suma el hecho que la mayoría de trabajadores son jóvenes universitarios que al encontrarse en un ambiente sin regulaciones estrictas, desarrollan frecuentemente relaciones interpersonales inadecuadas. En el caso de los jefes, se puede reflejar una actitud prepotente y desconsiderada hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. O incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción: Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, no prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente. En el caso de los centros de atención de llamadas, la falta de oportunidades de ascenso son escasas, lo que genera insatisfacción en el personal y contribuye a incrementar las posibilidades de rotación del personal
- Personas inseguras: Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces



de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción. Generalmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza para los centros de atención de llamadas, se le da poca importancia a los resultados de las pruebas e personalidad, pues el requisito más importante es que cumpla con el perfil técnico para poderse desarrollar de acuerdo a sus capacidades, es por ello que también se presentan problemas de inseguridad e incluso problemas más serios de personalidad que podrían generar inestabilidad en la empresa e incrementar la tasa de rotación de personal en estas empresas.

- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral: Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar nuevos objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo. En los centros de atención de llamadas, la monotonía del puesto de trabajo genera insatisfacción y malestar en el personal que labora en ellos
- Malas condiciones laborales: La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario. Dentro de los centros de atención de llamadas el entorno físico es cambiante y animado, estas condiciones son bastante controladas por la el Departamento de Recursos Humanos de estas empresas, con el objeto de motivar al personal; pero condiciones como la monotonía y rutina poco variable del puesto son factores que están fuera de su alcance y genera rotación de personal.
- Circunstancias personales y laborales: En los centros de atención de llamadas, aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que intervienen en la satisfacción laboral pues muchos de los empleados de estas empresas, son estudiantes universitarios, que tarde o temprano obtendrán un título superior y el empleo de teleoperador estará debajo de las expectativas de el individuo lo que le causará cierta insatisfacción



profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia.

3.6.3. Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede afectar el rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual y que finalmente concluya en la renuncia o despido de este.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión

3.7. PERSONALIDAD

Componentes esenciales de la personalidad.

A semejanza de la inteligencia, la personalidad es un concepto abstracto que no puede ser visto, tocado, o medido directamente. A juicio de los psicólogos/as la personalidad es la pauta relativamente diferenciada y consecuente de pensamientos, sentimientos y actuación del individuo.

Como ha sido explicado, el punto de partida para la comprensión del Comportamiento Organizacional es el plano individual, y en este plano se debe tener primeramente conocimiento de la personalidad del individuo, es por ello que



para estudiar y examinar tal concepto es preciso definir el término. La enciclopedia de psicología (1997) define el concepto de personalidad a través de la propuesta del psicólogo inglés Hans J. Eysenck; “una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente”. Es importante considerar el factor tiempo al definir la personalidad, se debe tener en cuenta la persistencia de los patrones de pensamiento, sentimiento y comportamiento, al menos por largos períodos de tiempo, aunque también se consideran el aprendizaje, el ambiente y los estados anímicos como elementos de influencia para la personalidad. Morris (1997) al definir el concepto habla de un “patrón característico de pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo, que persisten a lo largo del tiempo y a lo largo de las situaciones”, distinguiéndose de tal definición, las diferencias características y la estabilidad y perdurabilidad. Gordon (1997) expone la personalidad como una “serie de características personales distintivas, entre otras sus motivos, emocionales, valores, intereses, actitudes y competencias”. Por su parte Ivencevich (2005) toma la definición de Eysenck y la modifica expresando que es “un conjunto relativamente estable de sentimientos y comportamientos que se formaron de manera significativa por medio de factores genéticos y ambientales”, además expone que las principales fuerzas que influyen en la personalidad son: las fuerzas culturales, las fuerzas hereditarias, las fuerzas de la relación familiar y la clase social y otras fuerzas de pertenencia a un grupo. Robbins (2004) sintetiza la definición de personalidad, señalando que es la “suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás” y expresa que además se determina por tres factores: la herencia, el ambiente y la situación, por lo que se debe comprender que las formas de actuar, relacionarse, sentir y pensar están influenciadas por la herencia biológica, fisiológica y psicológica de nuestros padres. También influye el ambiente, es decir la cultura, los primeros condicionamientos, las reglas familiares entre otras cosas, por ello hay que tomar en cuenta la idiosincrasia que como mexicanos poseemos para comprender los porqués de nuestras acciones. El tercer factor, la situación, recientemente aceptado por Robbins, establece que aunque la personalidad del



individuo, integrada por la carga genética y la influencia ambiental es relativamente estable, esta cambia dependiendo de la situación que se presente, ya que las exigencias activan aspectos, en ocasiones ocultos, de la personalidad.

3.7.1. Incidencia de los Factores de personalidad en el trabajo.

Se asegura que dependiendo del tipo de trabajo es el tipo de persona que lo ocupará y dependiendo de las características del trabajo, tal como las exigencias o actividades la personalidad de los trabajadores sale a flote. Robbins (2005) menciona que existe una teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto, cuyo autor es John Holland, sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Es por ello que se considera importante al momento incluso de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, tener en cuenta información específica tanto de los candidatos a ocupar un puesto de trabajo, así como de las vacantes a ser cubiertas, es decir, determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con la características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa. En otras palabras es necesario conocer el perfil de comportamiento en el puesto, por ejemplo el empuje o dominio para obtener resultados en situaciones de oposición, influencia sobre otros para hacer actuar a la gente de manera positiva y favorable, constancia para desempeñar el trabajo y de forma predecible, apego a estándares, evitando errores y riesgos entre otros.



Para ello pueden utilizarse técnicas, herramientas pruebas estandarizadas de personalidad, y aunque se sabe no son en un 100% efectivas para pronosticar la personalidad del individuo, aplicadas e interpretadas correctamente por una persona capacitada, proporcionan un marco de referencias para predecir o contemplar los posibles comportamientos.

En los centros de atención de llamadas, aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que forman parte de la personalidad del individuo, y a la vez repercuten directamente en el desempeño laboral y por consiguiente en la rotación de personal pues por ejemplo muchos de los empleados de estas empresas, son estudiantes universitarios, que tarde o temprano obtendrán un título superior y el empleo de teleoperador estará debajo de las expectativas de el individuo lo que le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia.

3.8. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas.⁴⁷

Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes.

Nadie vive en una burbuja, las personas somos seres sociales, emotivos y afectivos, por lo que es necesario mantener el contacto y el establecimiento de vínculos con los demás. Las relaciones interpersonales se dan en todos los contextos, el familiar, el social o el laboral, pudiendo establecerse vínculos de distinto tipo filiales, fraternales, románticos, o simplemente prácticos e instrumentales.

⁴⁷ <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>



Respecto al contexto laboral, se puede interaccionar tanto con compañeros, superiores o subordinados, como con usuarios, clientes, etc.

Aunque en el ámbito de las relaciones humanas lo ideal es la ausencia de problemas con los demás, si se tiene en cuenta que cada persona es muy diferente en gustos, opiniones, deseos, motivaciones e intereses, no sería de extrañarse si aparecen complicaciones. Por otra parte, las relaciones entre personas que, por definición constituyen el mundo de lo subjetivo, son poco predecibles.

La calidad de las relaciones que cada persona establece influye significativamente en el grado de bienestar y salud que posea. Dado que es indudable que tiene gran trascendencia para cada persona, es recomendable hacer un esfuerzo para lograr que sean satisfactorias.

3.8.1. Relaciones interpersonales y comunicación

¿Qué es la comunicación?

La comunicación se define como el complejo proceso de carácter social e interpersonal mediante el cual se producen intercambios de mensajes, verbales y no verbales, y se ejerce una influencia recíproca entre los interlocutores; que propicia diversas interacciones racionales y emocionales. La comunicación es un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz (comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas (comunicación no verbal); Además es fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura.

La comunicación es uno de los fines más importantes del lenguaje y siempre se establece entre dos o más interlocutores, con el propósito de transmitir un mensaje informativo.



Un tema que difícilmente se agota, es el relacionado con el rol de las relaciones interpersonales, y su calidad, en el equilibrio personal y salud mental. El tipo de convivencia que se mantiene con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados. Las relaciones interpersonales juegan un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana y en los diferentes ámbitos sociales en los que esta se desarrolla, teniendo como base la comunicación; la cual cumple tres funciones fundamentales:

- **Función informativa:** Esta se refiere al intercambio de mensajes con diferentes sentidos y significados.
- **Función reguladora:** Cuando la comunicación actúa como reguladora de la actividad de los interlocutores.
- **Función afectiva:** Se da a través de los mensajes se transmiten emociones y afectos que de alguna manera influyen en la percepción interpersonal y complementan las dos funciones anteriores.

Por otra parte también existen cuatro principios fundamentales sobre los que se desarrolla el proceso comunicativo:

- **Primer principio:** Cuando dos personas entran en contacto, resulta imposible no comunicar.
- **Segundo principio:** En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido y relacionales.
- **Tercer principio:** La definición de una interacción está condicionada por las secuencias de comunicación entre los participantes.
- **Cuarto principio:** Toda comprensión es siempre una interpretación, el significado está siempre en el sujeto.



3.8.2. Procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales

Percepción: Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el contexto.

Pensamiento: Este analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que se cuenta. Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

Intencionalidad: Por las interacciones las personas se dirigen hacia las metas que se fijan. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta. Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso. Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

Acción: Es lo que se hace basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

El lenguaje no verbal

La cara: El rostro expresa las seis emociones fundamentales: miedo, rabia, desprecio, alegría, tristeza y sorpresa. Y hay tres zonas de la cara que representan estas emociones: la frente con las cejas, los ojos y la zona inferior de la cara.



- La mirada. Mirar a los ojos o a la zona superior de la cara ayuda a establecer el contacto y dependiendo de cómo sean esas miradas se expresan las emociones: se considera más cercanas a las personas que miran más a su interlocutor, pero no si es de forma fija y dominante. Y mirar poco puede ser signo de timidez. La mirada acompaña a la conversación: si miramos cuando escuchamos animamos a la otra persona a comunicarse. En cambio, mirar a los ojos cuando hablamos convierte nuestro discurso en más convincente.
- La sonrisa casi siempre denota cercanía, suaviza tensiones y facilita la comunicación. Pero si el gesto sonriente expresa ironía o escepticismo puede manifestar rechazo, indiferencia o incredulidad.

La postura corporal: Los gestos del cuerpo expresan cómo se siente interiormente la persona según sea su manera de sentarse, de caminar, entre otros. Se pueden transmitir escepticismo (encogiéndose de hombros), agresividad (apretando los puños), indiferencia (sentándonos casi tumbados cuando alguien nos habla). La distancia física entre personas que se comunican también indica la proximidad emocional entre esos individuos. Dos cuerpos cercanos expresan proximidad afectiva. Volver la espalda o mirar hacia otro lado es una manifestación de rechazo o desagrado. Un cuerpo contraído expresa decaimiento y falta de confianza en uno mismo; y un cuerpo expandido, todo lo contrario.

Los gestos. Los que se producen con las manos y la cabeza acompañan y enfatizan lo que se comunica con la palabra o el silencio.

La voz acompaña, y más de lo que pensamos, a la palabra: Las mismas palabras con entonación diferente transmiten sentimientos tan distintos como ironía, ira, excitación, sorpresa o desinterés. Un tono mortecino es señal de abatimiento o depresión. Una conversación que se mantiene siempre en el mismo tono resulta monótona y aburrida y suscita poco interés. Se hace oír más, comunica mejor, la persona que juega con las modulaciones de voz a lo largo de su charla. El tono,



que tan poco cuidamos normalmente, es a veces tan importante como el propio contenido de nuestras palabras.

Un volumen alto de voz expresa seguridad y dominio de la situación, pero cuando se eleva demasiado puede suscitar rechazo y connotar agresividad. El volumen bajo, por su parte, puede sugerir estados de ánimo como debilidad o falta de confianza en uno mismo pero también confidencialidad y cercanía. La fluidez de la palabra y el ritmo. La utilización de repeticiones, muletillas, frases hechas y de relleno y los titubeos producen impresión de inseguridad, monotonía e incluso desconcierto en quien escucha. Todos estos elementos de conducta relacional son herramientas de nuestra forma de estar en sociedad, y, bien articulados, nos ayudan a relacionarnos de forma más eficiente.

3.8.3. Equilibrio en las relaciones interpersonales.

Existen tres inclinaciones en lo que respecta a las relaciones interpersonales que son:

La pasividad

La asertividad

La agresividad

Al un equilibrio entre ambos extremos (pasividad-agresividad), se le conoce como asertividad que es ser quien uno es y resultar convincentes sin incomodar a los demás, al menos no más de lo imprescindible. La persona persuasiva, eficaz en su comunicación y que resulta agradable a sus interlocutores puede considerarse asertiva. Veamos lo que entendemos por quedarse corto y por pasarse.

- Quedarse corto. Actitudes pasivas. Incapacidad para expresar con libertad lo que se siente, la propia opinión. Pedir disculpas constantemente. Es la falta de respeto hacia las propias necesidades. El individuo pasivo trata de evitar los conflictos, al precio que sea. Quien actúa así no hace comprender sus necesidades y termina sintiéndose marginada y mostrándose irritada por la carga de frustración acumulada. Tampoco para sus interlocutores es



fácil la situación de adivinar qué desea el pasivo y termina por considerarlo como una persona molesta.

- Pasarse. Son las conductas agresivas e inadecuadas, avasallar los derechos de los demás por la defensa de los propios. Estas conductas agresivas pueden incluir desconsideraciones hacia el otro, insultos, amenazas y humillaciones e incluso ataques físicos. Tampoco falta la ironía y el sarcasmo despectivo. Se tiende a la dominación, a negar al otro la capacidad de defenderse, de responder equitativamente. Las consecuencias, a largo plazo, siempre son negativas incluso para el agresor que se queda sin amigos por mucho que pueda haber ganado súbditos.

La conducta asertiva es la más hábil socialmente porque supone la expresión abierta de los sentimientos, deseos y derechos pero sin atacar a nadie. Expresa el respeto hacia uno mismo y hacia los demás. Pero aclaremos que ser asertivo no significa la ausencia de conflicto con otras personas, sino el saber gestionar los problemas cuando surgen.

3.8.4. Las relaciones interpersonales como factor de riesgo en el trabajo

Las relaciones interpersonales en el trabajo pueden ser tanto fuentes de satisfacción como fuente de conflicto, siendo esta última la que genera problemas en la salud laboral y la productividad.

Es importante recordar que el fomentar buenas relaciones requiere trabajo y respeto mutuo. El establecer buenas relaciones en el trabajo también incrementa el sentido de pertenencia o compromiso con el trabajo, fomentado así la lealtad hacia el empleador o la empresa. Por lo que es importante señalar, que el éxito que se experimente en la vida, también depende en gran parte no solo de la manera en cómo se llevan a cabo las relaciones sino que además, en la forma en que se lleva a cabo la comunicación con las demás personas y en como se suele hablar con aquellos con quienes usualmente se está en contacto a diario.



3.8.5. Relaciones interpersonales como factor de la rotación de personal en los Call Center

Cuando los trabajadores se encuentran a disgusto o mal adaptados en el trabajo debido a que percibe negativamente su relación con compañeros, subordinados, superiores, o con usuarios/clientes. La rotación puede deberse a la existencia de relaciones conflictivas, a la existencia de relaciones frías y distantes, o bien a la ausencia de relaciones (aislamiento). En cualquiera de los casos, las relaciones interpersonales inadecuadas tienen repercusiones sobre el bienestar del trabajador, el clima laboral, el proceso de trabajo y el rendimiento, sobre todo en aquellos casos en que el trabajo en grupo es necesario.

En los Call Center, pueden aparecer conflictos en diferentes ámbitos: entre grupos, departamentos o categorías profesionales (Inter-grupal), entre integrantes de un mismo grupo (Intra-grupal), entre individuos (Inter-personal), o bien entre distintas facetas del mismo individuo (Intra-personal).

Las consecuencias de las malas relaciones en los call center pueden afectar a distinto nivel:

Personal:

- Estrés
- Aislamiento
- Abuso de sustancias o medicamentos
- Insomnio
- Inseguridad
- Desconcentración, entre otras.

Para las empresas:

- Rotación de personal (ya sea mediante peticiones de traslado o la salida del trabajador)
- Dificultades de comunicación



- Enfrentamientos
- Dificultades de convivencia
- Malos resultados de los grupos de trabajo
- Descenso de calidad del servicio
- Absentismo, entre otros.

¿Qué causas y factores de riesgo existen?

Los factores de riesgo pueden provenir tanto de características estructurales u organizacionales del trabajo, como de características particulares del individuo:

a) Relativos al Trabajo.

A pesar que la mayor parte de los call center se caracterizan por ser numerosos en cuanto a la cantidad de personal que ahí labora, ello no implica necesariamente que estos (teleoperadores) posean una constante interacción social, ya que a razón de su trabajo mucho de los teleoperadores se ven limitados a interaccionar mayormente con sus clientes y no con sus compañeros de trabajo, por lo que las interacciones entre estos se vuelve distante, disminuyendo así la comunicación, en un contexto con estas características la probabilidad de aparición de relaciones conflictivas es mayor, por ende ascienden las probabilidades de que la rotación se dé por esta causa.

- Otro aspecto dentro de los relativos al trabajo es la cultura de centro, ya que esta puede:
 - Favorecer la competitividad en vez de la cooperación y no fomentar el Sentimiento de Grupo o Espíritu de Equipo (implica que el conjunto de personas tengan conciencia de que pertenecen a un grupo, sabiendo que necesitan colaborar para lograr unos objetivos comunes y experimentando un sentimiento colectivo de proximidad y unión).



- Impida o dificulte las relaciones sociales en el trabajo: no facilite la sociabilidad o fomente el trabajo de forma aislada, sin contacto o relación con los compañeros
- Sea tolerante y permisiva con la manifestación de conductas hostiles explícitas.
- Vías de Comunicación defectuosas: inexistencia de canales de comunicación adecuados, con lo que aumenta la probabilidad de rumores y fallos en la transmisión adecuada de la información.
- Falta de apoyo por parte de los compañeros, superiores, subordinados o clientes/usuarios para realizar la tarea.
- Mala calidad del Liderazgo: ausencia de habilidades para gestionar equipos humanos (asignación incorrecta del trabajo, baja capacidad de resolución de conflictos, comunicación inadecuada con los trabajadores, entre otros). Puede ocurrir que el líder no ejerza la autoridad que le corresponde. Esta forma de actuar correspondería al denominado estilo “Dejar hacer- Dejar pasar”, que se caracteriza por una absoluta falta de directrices. Si bien, lo que pretende el líder con este tipo de comportamiento es evitar conflictos, se suele producir un aumento de éstos. Suelen aparecer líderes informales, que dan instrucciones a iguales con su mismo nivel, lo que puede no ser bien tolerado por éstos. También pueden surgir luchas de poder. Por el contrario, puede darse un estilo “Autocrático”, en que el líder sea demasiado autoritario y que no permita la participación, no escuche opiniones y sugerencia; esta forma de proceder suele generar grandes tensiones.

b) Relativos al Trabajador.

- Déficit de Habilidades Sociales, por ejemplo, de la asertividad (baja capacidad de autoafirmación, de expresión de sentimientos, opiniones y deseos, unida a la no defensa de los derechos propios o a la negación de los ajenos).



- Baja Autoestima. Esta característica, que hace menos probable la conducta asertiva, dificulta que la persona sea capaz de exigir el cumplimiento de sus derechos, por no creerse merecedora de ello.
- Poco dominio de Habilidades Comunicativas.
- Carencia de Habilidades de Resolución de Conflictos Interpersonales.
- Existencia de factores Estresores en la vida personal, que generan una mayor irritabilidad, susceptibilidad y menor tolerancia en la persona. Por otra parte, también disminuyen la capacidad del individuo para afrontar conflictos o problemas.
- Déficit en Inteligencia Emocional (por una parte, bajo conocimiento de las emociones y las de los demás, y por otra, inadecuado manejo o gestión de las mismas). Suele ir acompañado de bajo Autocontrol y falta de habilidades de Control de la Ira.
- Falta de habilidades de Negociación.
- Rasgos Paranoides que llevan a interpretar la conducta de los demás como motivadas por segundas intenciones ocultas. El afectado cree erróneamente que la otra persona tiene algo contra ella/él, o que quiere perjudicarla/o.

3.9. RELACIONES FAMILIARES

Para poder entender el concepto de relaciones familiares definiremos primero el concepto de familia.

Se entiende por familia la constitución de un elemento fundamental de la persona como tal puesto que nos formamos en una identidad desde el seno de una familia, lo vivido en el seno de un ambiente familiar ejerce su influencia para la identidad personal de los componentes de esa familia.⁴⁸

⁴⁸ <http://www.monografias.com/trabajos18/familia/familia.shtml>



En una familia puede estar conformada por; hijo, padres, hermanos, primos etc. y todo tipo de vinculo afectivo o sanguíneo entre las personas que conviva en un mismo núcleo familiar.

Podemos decir que las relaciones Familiares se puede comprender como el vinculo que se crea con las personas que guardan un cierto grado de parentesco, como con los miembros del núcleo familiar, con otros familiares, con la familia adoptiva o de acogida y con padrastros, madrastras, hijastros y hermanastros, relaciones más distantes como primos segundos o responsables legales de la custodia.⁴⁹

Según la socióloga *Stephanie Coontz* la familia es un grupo de un sub grupo más amplio, el cual se une por lazos de afecto, la familia es parte de una comunidad, es un todo y parte también de una parte la familias son distintas de una sociedad a otra, de una cultura a otra, las condiciones de la familia a lo largo de las décadas.

Teniendo claro la definición de relaciones familiares podemos relacionar al trabajo como actividad económica parte fundamental para el crecimiento de una familia ya que permite genera ingresos económico para que esta pueda sustituir. Por eso que es importante tener claro ¿Si trabajamos para vivir o vives para trabajar? Es una pregunta recurrente para la mayoría de las personas, ya que muchas personas trabajan demasiado hasta el punto de desconectarse de su vida familiar y causando así un gran deterioro entre los miembros de la familia.

De modo que es importante asumir que si la vida laboral y la vida personal se encuentran o no en un adecuado balance, ya que si esta se encuentra desequilibrada aumentará el nivel de estrés y con esto una serie de problemáticas tanto a nivel somático como psicológico que está sufriendo es probablemente.

⁴⁹ <http://www.med.univ-rennes1.fr/iidris/cache/es/45/4594>



Las relaciones familiares se ven determinante mente deteriorada cuando la personas no saben hacer un equilibrio, entre el tiempo que se le dedica al trabajo y el tiempo que se debe dedicar a la familia, ya que muchas personas dentro del trabajo posee grandes cargas laborales, teniendo que trabajar más de 8 horas que es la jornada “normal de trabajo”.

El Trabajo y la familia son dos principales preocupaciones de muchos trabajadores, hombres y mujeres, a lo largo y ancho del mundo. Y esto a su vez, da lugar a un elevado índice de abandonos del mercado del trabajo, puesto que muchos trabajadores, incapaces de compaginar el trabajo en la empresa y sus obligaciones familiares, abandonan sus empleos. Pero la pérdida de trabajadores entraña la pérdida de las destrezas que poseen y la de la inversión realizada en formarlos, lo que redundo en mayores costos para la empresa.

También cabe menciona cuando no sabemos equilibrar el tiempo y las actividades, tendemos a llevar el trabajo pendiente a casa y eso aun más acorta el tiempo a dedicarle a la familia generando molestias, incomodidades, discusiones, etc.

Puede suceder lo inverso los problemas familiares afectan a la vida laboral del la personas y a esto se le llama; “síndrome del caracol” se entiende cuando las personas llevan sus problemas familiares al ámbito laboral separación artificial de trabajo y familia lo cual lleva a un mayor estrés y a un descenso de la productividad en la empresa, porque, mientras desempeñan su trabajo, los trabajadores están inquietos por las funciones de asistencia que deben prestar en sus hogares y puede darse varias reacciones ; una es que algunas personas usan el trabajo como refugio y evasión a sus problemas trabajan más de lo normal , estableciendo una adicción al trabajo usando como escape para olvidar los problemas familiares, y también podría presentar los problemas familiares le impidan trabajar de forma eficiente siempre estando desconcentrados, con estados de tristeza etc.



3.9.1. Causas de la inadecuada relaciones familiares

- Las personas no saben hacer un equilibrio, entre el tiempo que se le dedica al trabajo y el tiempo que se debe dedicar a la familia.
- Sobrecarga laboral.
- Cuando los padres trabajan en lugares que les exija estar por más de 8 horas laborando
- Cuando ambos padres trabajan
- Cuando a los padres los invade el enojo, estrés, tristeza
- Falta de solvencia económica para cubrir necesidades básicas y deudas
- Frustración
- Estrés

3.9.2. Efectos de la inadecuada relaciones familiares

Dentro de estos efectos se pueden ver en diferentes áreas

Familiar

- Perdida del vinculo afectivo entre los miembros de la familia
- Hijos rebeldes
- falta de comunicación
- Infidelidades
- Divorcios
- Violencia intrafamiliar

Individual

- Mal humor
- Aislamiento
- Consumo de alcohol o drogas



Laboral

- Renuncias
- Despidos inevitables
- Trabajar más de la cuenta
- Accidentes de trabajo
- Bajo rendimiento
- Baja calidad del trabajo
- Mala relación con los compañeros
- Impuntualidad
- Ausentismo
- Falta de compromiso

3.9.3. Relaciones familiares conflictivas a causa del trabajo y su relación con la rotación en los call center

Esta área incide en la aparición del fenómeno de rotación. Ya que cuando existe una mala relación familiar a causa del trabajo, puede estar determinando la incidencia en la Rotación de personal y específicamente en los Call Center, ya que esta es una actividad económica desgastante y genera un alto grado de estrés y de insatisfacción laboral, y las personas en muchas ocasiones deciden cambiar de labor económica para que les permita dedicarle un mayor tiempo a su familia y a su vez que no les genere tanto estrés y tensión la actividad laboral que realizan.

3.10. TRABAJO EN EQUIPO

Se define trabajo en equipo cuando “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”.⁵⁰ Otros autores lo definen

⁵⁰ Stoner, “Trabajo en equipo” (1996)



como “un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.⁵¹

Entendiendo que la palabra “equipo” implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción, haciendo referencia abordaremos el siguiente ejemplo; *en un juego de basquetbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El basquetbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo.* Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso, implica la cohesión de fuerza para luchar juntos hacia un mismo objetivo común.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas, el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo equipo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Por ejemplo, en un grupo de meseros de un restaurante; cada uno es responsable de su sector, por ello no forma parte de un equipo de trabajo. Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forma un equipo de trabajo. Cada miembro de

⁵¹ Koontz-Weirich, (2004)



este equipo va a realizar un cometido específico, y la función de cada uno es fundamental para que la operación resulte exitosa.

Es común encontrar persona que piensa diferente al otro y, a veces, llegan a creer que “su opinión” impera sobre la del compañero, sin embargo ¿Cómo se puede llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolverse con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las propias. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador⁵²

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final, por eso es necesario que el equipo de trabajo implique el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa de por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de futbol, todos los miembros del equipo deben colaborar en la misma sintonía para poder ganar.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes, también es necesario que exista; liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad,

⁵² Katzenbach y K. Smith



organización y cooperación entre cada uno de los miembros y este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.⁵³

3.10.1. Características del trabajo en equipo

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Para que el trabajo en equipo cumpla con las características citadas debe cumplir unos requisitos:

1. *Organización*: las tareas de cada individuo que forma parte del equipo deben ser claras, también hay que definir cómo se dirigirá la actividad del grupo y su funcionamiento interno (es importante que haya buenas comunicaciones interpersonales).
2. *Concentración*: el objetivo último que se quiere alcanzar con una actividad debe estar presente de manera constante en la mente de todos los integrantes de un equipo.
3. *Planificación*: las actividades dentro del grupo de trabajo deben contar con un programa de acciones concretas y objetivos cuantificables y alcanzables.

⁵³ http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo



4. *Ambiente de apoyo*: Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo, los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

5. *Claridad del papel*: Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

6. *Metas superiores*: Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

7. *Liderazgo adecuado*: Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder.⁵⁴

3.10.2. Ventajas del trabajo en equipo

1. Se fortalece el compromiso con la empresa.
2. Se comparte el conocimiento y se aumenta la información en el seno de la organización.
3. Se comprenden y asimilan mejor las decisiones.
4. Se facilita la aparición de ideas y nuevas formas de abordar problemas y de aportar soluciones.

⁵⁴ <http://www.correofarmaceutico.com/2008/06/09/gestion/trabajo-en-equipo-i-caracteristicas-y-requisitos-basicos>



5. Aumenta la calidad del trabajo al incrementarse el consenso en la toma de decisiones.
6. Se facilita el intercambio de opiniones y se reconoce la aportación de cada individuo.
7. Disminuye el estrés laboral al compartirse las responsabilidades.
8. El sentido de pertenencia a un grupo aumenta la satisfacción.
9. Se contribuye a la toma de decisiones importantes.
10. Se comparten incentivos económicos y reconocimientos.

3.10.3. *Desventajas del trabajo en equipo*

1. Falta de reconocimiento individual y de promoción interna.
2. Posibilidad de sufrir presiones para aceptar propuestas comunes.
3. Marginación de las voces disidentes.
4. Dominio de unos miembros del grupo sobre otros.
5. Excesiva dependencia y falta de iniciativa propia de los empleados.

Individuales:

6. La toma de decisiones puede demorarse en exceso.
7. Las responsabilidades quedan diluidas y nadie se da por aludido cuando las cosas van mal.
8. El buen trabajo de algunos individuos puede ocultar las carencias de otros.
9. No se estimula la competitividad.



10. Posibilidad de que aparezcan divisiones internas en el grupo de trabajo.

3.10.4. Causas de un mal funcionamiento del trabajo en equipo

- No existe un clima agradable de trabajo
- Se planifica incorrectamente
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- Los involucrados no se sienten parte del grupo
- No se da la confianza mutua
- Falta de liderazgo

3.10.5. Efectos de no trabajar en equipo

- Mala relación entre los compañeros de trabajo
- Mala relación con sus superiores
- Depresión
- Irritabilidad
- Aburrimiento
- Fatiga
- Nerviosismo
- Ansiedad
- Alta sensibilidad
- Soledad
- Baja autoestima
- Falta de memoria



3.10.6. Trabajo en equipo y su relación en la rotación de personal en los call center

Haciendo referencia al fenómeno que estamos investigando de Rotación personal en Call center, al no trabajar en equipo puede generar que las personas cambien de puestos de trabajo o más aun decidan renunciar y trabajar en otro lugar, por la falta de armonía laboral o tal vez porque ellos no son capaces de adecuarse a un ambiente de trabajo colectivo.

3.11. LIDERAZGO

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un trabajo cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.



La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.



• El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

3.11.1. Importancia del liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

3.11.2. El liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.



Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

3.11.3. El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.



El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

3.11.4. El proceso de liderazgo

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

La diferenciación entre estima y status es importante para el administrador. Este dispone del poder necesario para conferir símbolos de status a un individuo, pero se estima sólo al hombre que lo merece por su desempeño. Homans hace la siguiente distinción entre estima y status. La estima puede determinar por sí sola una situación de liderazgo, sin necesidad de una jerarquía formal. El individuo estimado tiene mayores posibilidades de



promover cambios en el grupo, pero también está expuesto a perder su aprecio si el grupo considera que la desviación es excesiva.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social.

El administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social. Es el sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa. Para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación.

Para obtener una acción eficaz del subordinado, el administrador no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, y por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior.

El administrador nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos.

El administrador se ve presionado entre el deseo de complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos.

El administrador supone que todas las personas tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses que él. Nada más lejos de la verdad.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.



La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización:

- El individuo
- El grupo
- El individuo que sufre la influencia del grupo

Es posible que el individuo sólo desee el reconocimiento de los miembros de su grupo, y que rechace aquella que le brinde el líder.

Es importante conocer las formas particulares de reconocimiento existentes en la sociedad, y sobre todo en la empresa.

3.11.5. Tipología de liderazgo y características

Clasificaciones más frecuentes, según la formalidad en su elección:

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

Liderazgo autoritario: El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.

La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.



Liderazgo democrático: El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo liberal laissez faire: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

Liderazgo transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.

El líder adecuado en el momento apropiado

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

Líderes audaces

Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la



institución. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre. No todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia. Los verdaderos líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. En esta categoría podemos mencionar a Bill Gates de Microsoft.

Líderes cautelosos

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario.

Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. No son mencionados en los titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los líderes audaces. Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más silenciosos, luego de que han batallado largo tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito.

Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. No todos los gerentes de estilo cauteloso son líderes. Algunos son en realidad simplemente "guardianes" que no incrementan el valor de la compañía. Llega el momento en el que el líder cauteloso debe ser reemplazado por el cirujano o inclusive por el funerario.



Cirujanos

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso. Por ejemplo, Lee Iacocca fue un cirujano que salvó a la Chrysler Corporation. Hizo que el foco de atención de la empresa fueran los automóviles y eliminó de la misma los segmentos no relacionados con la industria automotriz. Iacocca salvó a la Chrysler aplicando las aptitudes que había adquirido durante su larga trayectoria en la Ford. Introdujo una mini camioneta y reintrodujo el convertible, lo que por una ironía de la vida fueron las dos medidas decisivas que no se le permitió tomar en la Ford. Iacocca siguió sus instintos, y sus talentos coincidieron con los requerimientos de la empresa. Eso lo convirtió en el líder adecuado en el momento apropiado.

Funerarios

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos. El líder funerario debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una empresa que está en problemas o inclusive sobre la misma compañía. En el ínterin, estos líderes deben hacer frente a los apegos emocionales de los sobrevivientes. Es a menudo necesario un verdadero líder estratégico para cerrar una línea de productos o retirarse del mercado. A veces, el funerario debe cerrar una compañía entera cuando ésta se encuentra demasiado enferma para recuperarse. Es probable que se los llame "eutanasias" en la jerga actual, sin embargo son líderes.



3.11.6. Características de los líderes

- Dedicación

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

- Pasión

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión.

Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

Aunque parezcan fríos y calculadores, el cirujano y el funerario son también líderes apasionados que poseen el impulso y la dedicación para efectuar los difíciles cambios, ya sea para renovar sus instituciones o mantenerlas productivas todo el tiempo que sea posible. El cirujano está dispuesto a



eliminar los segmentos enfermos e improductivos para hacer más sana la organización en su conjunto y para que pueda existir más tiempo. El funerario tiene la capacidad de hacer lo necesario para ayudar a la organización a aprovechar al máximo sus últimos momentos.

- Credibilidad

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

- Aptitudes extraordinarias

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

- Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la



institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

- Flexibilidad y disposición para dejar el poder

El líder estratégico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

- Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el



plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean de1 agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder estratégico. Muchos líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Un líder al que se lo aplaude como salvador, se lo proclama genio creativo o simplemente se lo convierte en el "hombre de negocios del año" deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.



3.11.7. Rotación de personal y liderazgo

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean de1 agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La rotación de personal es frecuente cuando se ejerce un liderazgo inadecuado, cuando la forma de dirigirse al personal es con autoritarismo y sin tener en cuenta que el empleado es un ser humano, al que se le debe respeto,

Si bien para muchos los recursos humanos son parte fundamental de las empresas, todas corren el riesgo de sufrir la deserción o rotación de personal.

Para algunas empresas, la rotación de personal es una situación que se da pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios, y para otras, una política que erróneamente trata de disminuir los costos, que engloban las llamadas prestaciones sociales a través del desfile de trabajadores de poca duración.

En cuanto a los centros de atención de llamadas, los maltratos a los teleoperadores, el hecho de sub estimar al empleado, no ofrecerle las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, el hecho de no facilitarle los horarios para la superación y satisfacción laboral, son factores ligados al liderazgo que afectan al empleado y contribuyen a incrementar las tasas de rotación de personal



Es importante tener en cuenta que cuanto mayor sea la satisfacción de un empleado en los trabajos menores serán las posibilidades de que sienta el deseo de abandonarlo, y que los motivos más importantes en la rotación de personal son la falta de liderazgo de los jefes inmediatos.

En conclusión se puede decir que las características señaladas implican que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Algunos consejos para el líder del siglo XXI



- Los líderes deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.
- El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactorias sino óptimas.
- Que su toma de decisiones sean gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.
- El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.
- Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando las esencias de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.



II. METODOLOGÍA

La investigación que se realizó fue de tipo Diagnóstica ya se indago sobre los efectos psicológicos que causa la Rotación de Personal, tanto a nivel personal como organizacional; y así poder disminuir en alguna medida la problemática.

A) Sujetos

Dicha investigación se realizó con teleoperadores que laboran en diferentes centros de atención de llamada (Call Center) entre ellos: *Atento, Americatel, Banco de América Central, Stream Global, Teleperformance y Unicomer*. Ubicadas en el área Metropolitana del gran San Salvador, llevando a cabo la aplicación de una prueba piloto y posteriormente la aplicación del instrumento modificado.

El total de sujetos a los que se le aplico el instrumento es de 61, tanto del sexo masculino como femenino, sus edades oscilaban entre los 21 y 40 años, de diferentes niveles académicos y seleccionados de forma aleatoria.

B) Método

Los métodos de recogida de datos que sirvieron de apoyo a la presente investigación fueron:

La Observación: Que consistió en advertir los hechos tal y como se presentaban en la realidad para consignarlos por escrito.

El Cuestionario: El cual se utilizó para recopilar información y cuantificarla; la recogida de la información se realizo de un modo impersonal en el cual las personas guiándose por las consignas generales contestaron las preguntas hechas.



C) Técnica

Observación dirigida: La cual estuvo encaminada a recopilar información del ambiente laboral y de las condiciones laborales que viven los trabajadores en dichas empresas.

El Cuestionario: Se aplicó de forma individual, en el cual respondieron de manera personal las preguntas planteadas en relación a los factores psicológicos que causan la rotación de personal.

D) Instrumentos

Guía de Observación: Contempla aspectos físicos y conductuales de los trabajadores y como estas pueden estar ligados a la incidencia de la rotación del personal.

Encuesta: La cual contiene el objetivo de la investigación, las instrucciones que se tomaron en cuenta para contestarlo, así como los datos generales y datos específicos. (Ver anexo N° 1)

E) Recursos

Humanos:

- Equipo investigador
- Sujetos participantes (teleoperadores de las diferentes empresas dedicadas a centro de atención de llamadas “call center” entre ellos *Atento, Americatel, Banco de América Central, Stream Global, Teleperformance y Unicomer.*
- Asesor de tesis
- Coordinador de tesis

Materiales:

- Lapiceros
- Papel bond



- Impresiones
- Fotocopias
- Computadoras
- Anillados
- Servicio de internet

Financieros:

- Aproximadamente \$2,000. oo Dólares

F) Procedimiento Metodológico

- Contacto con el asesor de la investigación diagnóstica para solicitar por escrito que sea el asesor del grupo investigador para optar al título de Licenciatura en Psicología.
- Elección de tema de investigación por parte de los tres miembros integrantes del grupo investigador.
- Aprobación de tema de investigación
- Recopilación de información bibliográfica, sobre la temática a investigar, para saber si existen o no existen antecedentes sobre la problemática a investigar.
- Elaboración del perfil del proyecto de tesis
- Aprobación del perfil del proyecto de tesis
- Elaboración del proyecto de tesis y elaboración de los instrumentos dirigidos a personal operativo de las empresas que contribuyeron a la realización de la investigación.
- Aprobación del instrumento por parte del asesor para poder realizar el pilotaje que sirvió para mejorar el mismo.
- Elección de 18 sujetos a los que se aplicó la prueba de pilotaje.
- Aplicación de la prueba piloto.



- Análisis de la prueba piloto que se llevo a cabo para hacer las modificaciones pertinentes.
- Presentación del proyecto de tesis.
- Modificación de los instrumentos de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba piloto.
- Aprobación del proyecto de tesis por parte del coordinador de la misma
- Aplicación del instrumento en las empresas que se tomaran como muestra.
- Sistematización de la información obtenida mediante el empleo de un estadístico simple.
- Análisis e interpretación de resultados, el cual se realizo a través de un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo y las inferencias obtenidas en la temática a investigar.
- Elaboración del diagnostico en base a los aspectos psicológicos encontrados que inciden en la rotación de personal.
- Elaboración y aprobación del programa de intervención psicoterapéutico que contribuya a disminuir en cierta medida la rotación de personal en los Call Center.
- Elaboración de trabajo final de proceso de grado
- Aprobación del trabajo final de proceso de grado por parte del asesor y coordinador del tesis
- Elaboración de la memoria de tesis.
- Defensa y aprobación de Tesis



G) Cronograma de actividades

FECHAS ACTIVIDADES	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
	1. Contacto con el asesor de la investigación.					
2. Elección de tema						
3. Selección y aprobación del tema a investigar						
4. Recopilación de información bibliográfica, sobre la temática a investigar						
5. Elaboración del perfil del proyecto de tesis						
6. Aprobación del perfil del proyecto de tesis						
7. Elaboración del proyecto de tesis y elaboración de los instrumentos						
8. Aprobación del instrumento por parte del asesor						
9. Selección de la muestra con la cual se realizó el pilotaje						
10. Aplicación de la prueba pilotaje						
11. Análisis de la prueba piloto						
12. Presentación del proyecto de tesis.						
13. Modificación de la encuesta						
14. Aprobación del Proyecto tesis						
15. Aplicación del instrumento en las empresas.						
16. Sistematización de la información obtenida						
17. Análisis e interpretación de resultados.						
18. Elaboración del Diagnostico						
19. Elaboración y aprobación del Programa de Intervención.						
20. Elaboración del trabajo final de proceso de grado						
21. Aprobación del trabajo final del proceso de grado						
22. Elaboración de la memoria de tesis						
23. Defensa y aprobación de Tesis						



III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que se diseñó el instrumento en este caso, la encuesta y se validó por medio del pilotaje con el propósito de verificar si la encuesta fue correctamente elaborada y si es clara para las personas, el tiempo que tomará aplicarla y sobre todo si la información obtenida era la que se pretendía conocer sobre los efectos psicológicos que causa la rotación de personal.

Es a partir de esta experiencia que el equipo de investigación da a conocer los resultados de la aplicación del instrumento y el análisis del mismo.

Este apartado contiene la tabulación de resultados en cuadros, gráficas y un breve análisis cuantitativo y cualitativo por cada interrogante, en cual se describen los datos reflejados para poder evaluar la eficacia de cada interrogante y permitir conocer de una forma más clara las problemáticas de la rotación de personal y los efectos psicológicos que esta conlleva. Es necesario evaluar los diferentes factores o condiciones de carácter psicológico que pueden contribuir a determinar en gran medida el grado de rotación de personal.

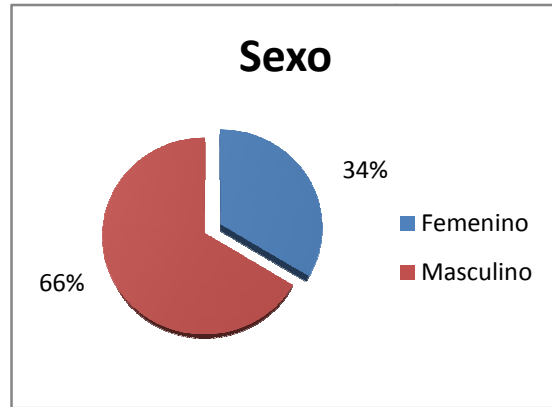


RESULTADOS DE DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LOS CALL CENTER

I. Datos generales

Sexo:

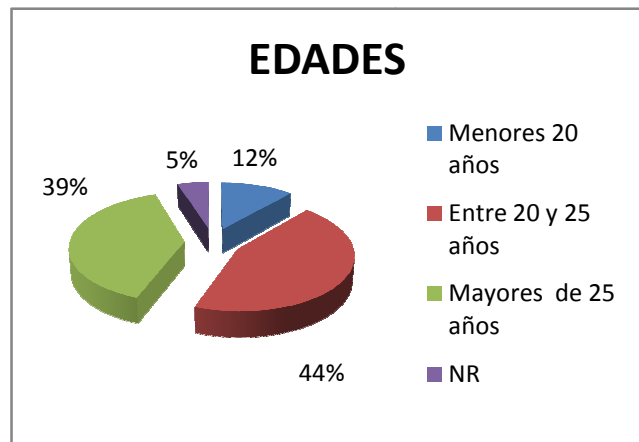
Sexo	Fr.	%
Masculino	33	66
Femenino	28	34



De acuerdo a los datos obtenidos el 66% de la muestra son hombres; mientras que un 34% son mujeres.

Edad:

Edades	Fr.	%
Menores de 20 Años	7	12
Entre 20 y 25 Años	27	44
Mayores de 25 Años	24	39
No respondió	3	5

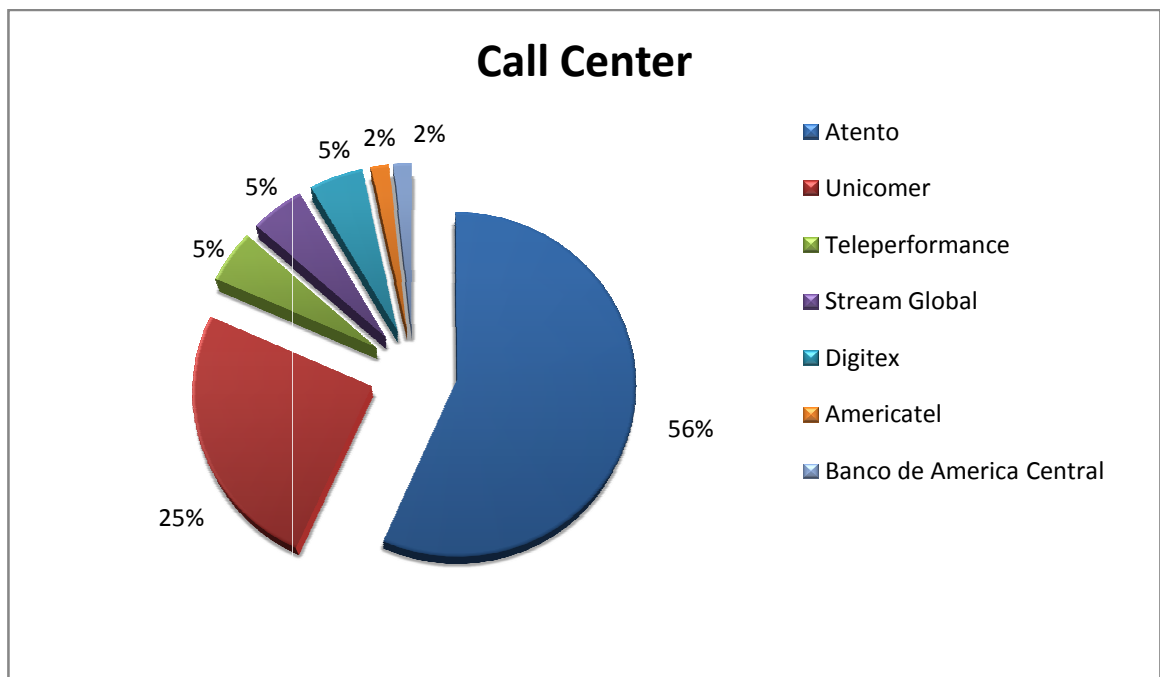


Según los datos obtenidos, un pequeño porcentaje de 12% son las personas que poseen una edad inferior a los 20 años, un 39% son mayores de 39 años mientras que el mayor porcentaje de población oscila entre las edades de 21 y los 25 años, con un 44%, otro porcentaje del 5% no respondió.



Nombre de la empresa para la cual usted labora:

Empresas	Fr.	%
Atento	34	56
Unicomer	15	25
Teleperformance	3	5
Digitex	4	5
Stream Global	3	5
Banco de América Central	1	2
Americatel	1	2

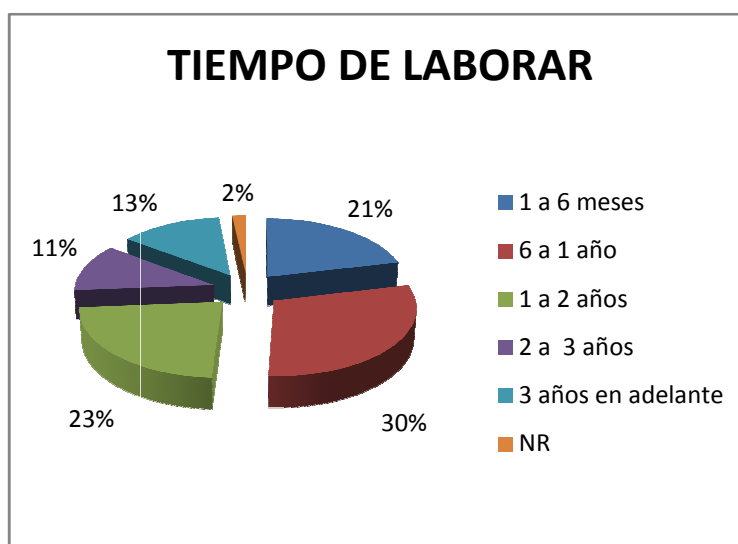


El número de empresas a las que pertenecen los trabajadores que colaboraron con la investigación es de 7, siendo el mayor porcentaje con un 56 % los que pertenecen a la empresa Atento, un 25% Unicomer; Teleperformance, Digitex, Stream Global poseen un 5%, el Banco de América Central y Americatel un 2% de representatividad.



Tiempo de laborar para esta empresa

Criterio	Fr.	%
1 a 6 meses	13	21
6 meses a 1 año	18	30
1 año a 2 años	14	23
2 años a 3 años	7	11
3 años en adelante	8	13
No respondió	1	2

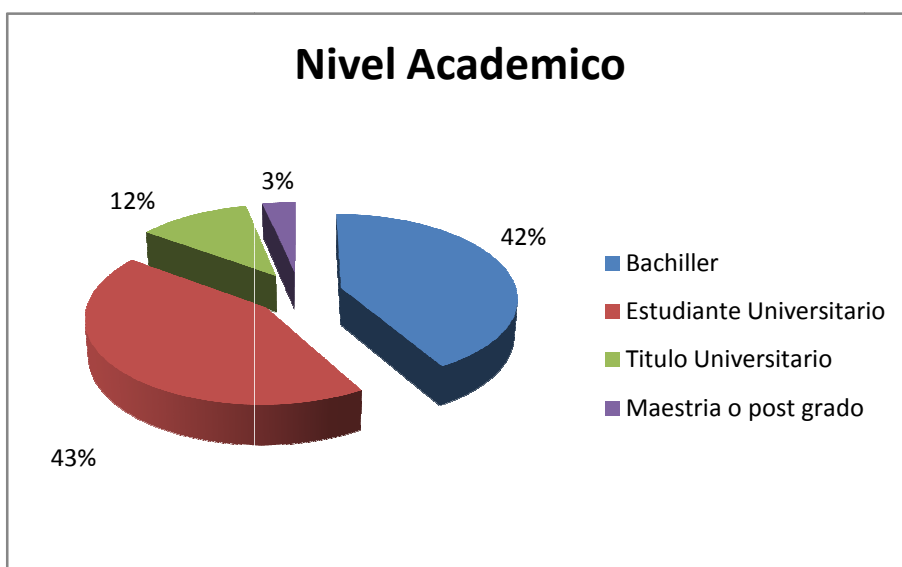


De acuerdo a los datos obtenidos un 21% de las personas que trabaja en los Call center, poseen un tiempo inferior a los 6 meses de trabajar ahí, un 30% posee casi 1 año de laborar, y el porcentaje equivalente al 47% posee más de un año en laborar en dicho lugar.



Nivel académico

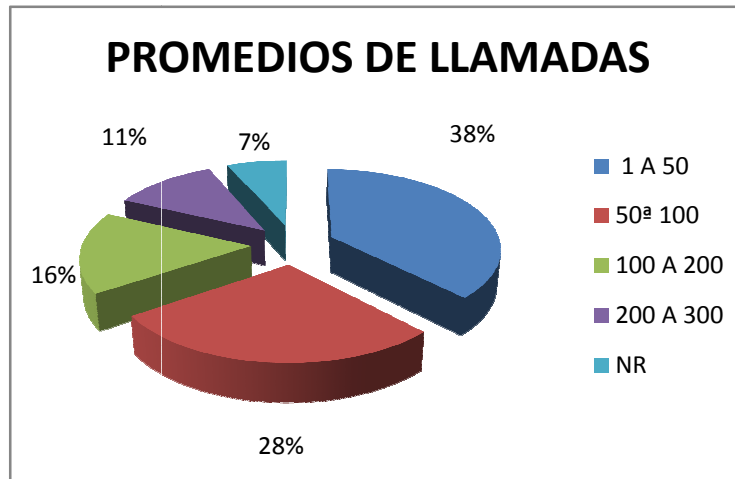
Criterio	Fr.	%
Bachiller	25	42
Estudiante Universitario	26	43
Título Universitario	7	12
Maestría o Post Grado	2	3



El 42% de las personas que trabajan en estos call center se encuentran en el nivel de bachillerato, un 12% con título universitario, y un 43% están estudiando en las universidades. Quiere decir que mucha de la población que trabaja en los Call Center lo hace para poder estudiar en las universidades, ya que ellos trabajan por horas y les facilita continuar con sus estudios superiores.



Promedio de llamadas atendidas diariamente

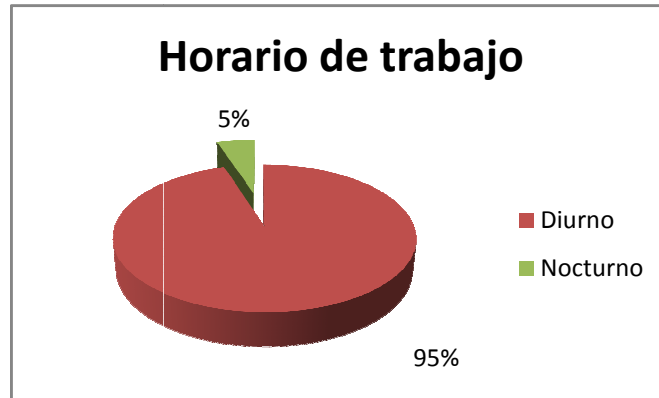


Criterio	Fr.	%
De 1 a 50	23	38
De 50 a 100	17	28
De 100 a 200	10	16
De 200 a 300	7	11
No respondió	4	7

Un 38% de las personas que trabajan en los call center atienden un promedio de 1 a 50 llamadas, un 28% atiende de 50 a 100, un de 16% de 100 a 200, mientras que solo un pequeño porcentaje refieren que sus llamadas están entre 200 a 300 llamadas; por lo que en general atender tal cantidad de llamadas puede generar problemas en la vista por estar tantas horas frente a un monitor sin descanso visual, tendinitis en el brazo, problemas de cervicales, Hipoacusia y sordera: que es la pérdida parcial de la capacidad auditiva, calambres; así mismo puede generar alteraciones psiquiátricas los cuales podrían ser alucinaciones auditivas, delirio de persecución, estrés, fatiga y todo esto puede generar una alta incidencia en la rotación de personal.



Horario regular de trabajo

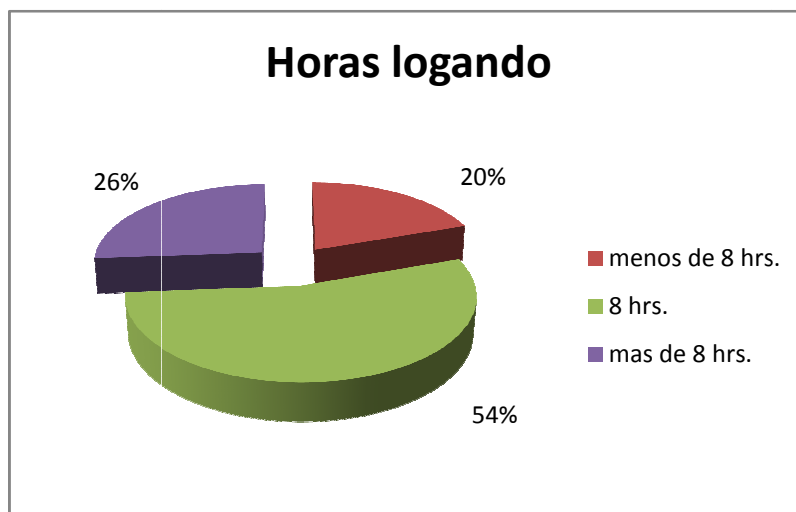


Criterio	FR.	%
Diurno	58	95
Nocturno	3	5

Un 95% de las personas entrevistadas su horario de trabajo es en las horas diurnas y un 5% trabajan en horario nocturno alterando el ritmo biológico, esto puede generar malestar y ello puede llevar a la rotación de personal.



Horas logando



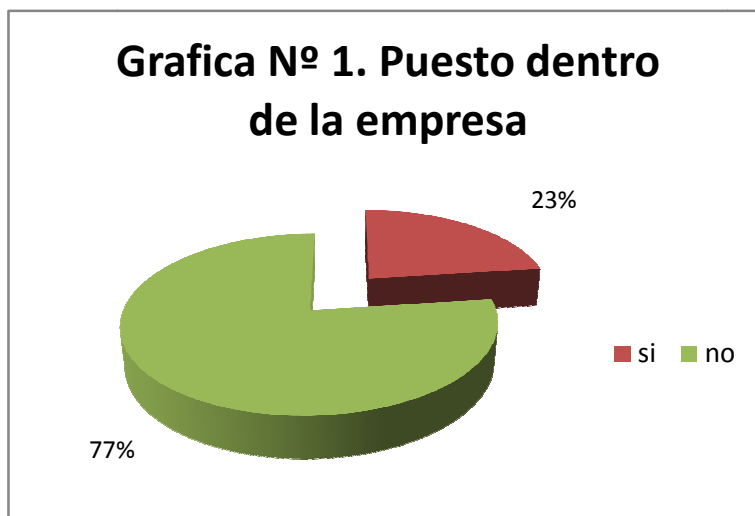
Criterio	Fr.	%
Menos de 8 hrs.	12	20
8 hrs.	33	54
Más de 8 hrs.	16	26

De los encuestados un 20% su horario de trabajo es inferior a 8 horas esto probablemente se deba a que la ley especifica que el horario nocturno puede ser como máximo como seis a siete horas diarias; otro 54% refiere que su horario de trabajo es de 8 horas y un 26% dice que su horario de trabajo es de más de 8 horas seguidas al día.



II. DATOS ESPECIFICOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LOS CALL CENTER

1. ¿Ha ocupado otro puesto dentro de la empresa? Si__ No__
Menciónelos.



Cuadro Nº 1. Puesto dentro de la empresa

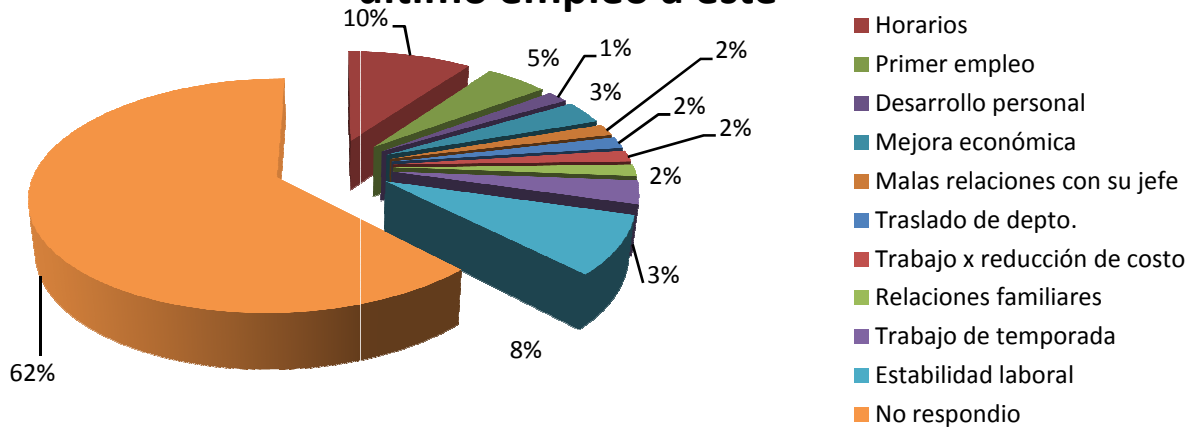
Criterio	Fr.	%
Si	14	23
No	47	77

Según los datos obtenidos el 77% de los entrevistados refieren no haber ocupado otro puesto dentro de la empresa; cabe destacar que muchas de estas personas manifiestan que este es su primer empleo; mientras que un 23% manifiesta que si ha ocupado otro puesto dentro de la empresa, pudiendo ser el caso que haya sido promovido desde puestos inferiores.



2. De no ser este su primer empleo, ¿Cuál fue la razón por la cual cambio de su último empleo a este?

Gráfica N 2. Cual fue la razon por la cual cambio de su ultimo empleo a este



Cuadro N 2.Cuál fue la razón por la cual cambio de su último empleo a este

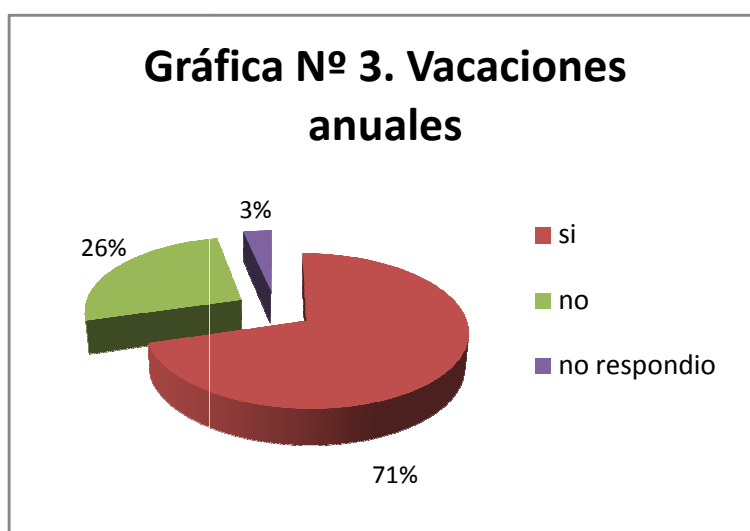
Criterio	Fr.	%
Horarios	6	10
Primer empleo	3	5
Desarrollo personal	1	1
Mejora económica	2	3
Malas relaciones con su jefe	1	2
Traslado de departamento	1	2
Trabajo por reducción de costo	1	2
Relaciones familiares	1	2
Trabajo de temporada	2	3
Estabilidad laboral	5	8
No respondió	38	62

Según los datos obtenidos un 10% de las personas encuestadas consideran que cambiaron de trabajo por los horarios accesibles para estudiar, un 8% lo hizo por poseer una mayor estabilidad laboral, un 5% indico que este es su primer empleo, un 3% respectivamente indico hacerlo por mejora económica y por ser trabajo de



temporada, el resto con un 2% por poseer malas relaciones con su jefe, por traslado de departamento, por trabajo por reducción de costo y por mejorar sus relaciones familiares; aun así el mayor porcentaje de la población con un 62% no respondió la pregunta posiblemente debido a que este es su primer empleo y el omitirlo daban por entendido que no habían trabajado con anterioridad.

3. ¿Toma usted sus vacaciones anuales? Si__ No__ Porque.



Cuadro N° 3. Vacaciones anuales

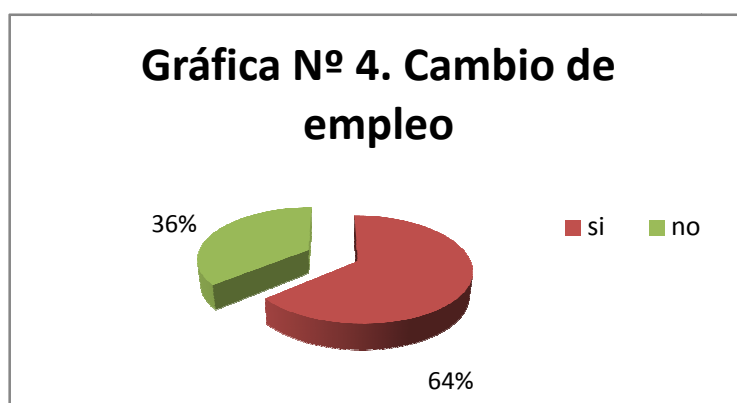
Criterio	Fr.	%
Si	43	71
No	16	26
No Respondió	2	3

De acuerdo con los resultados el 71% de los entrevistados refieren tomar sus vacaciones; el resto un 26% no lo hace debido a que este es su primer empleo y no han culminado un año de trabajo para poder optar a tomar sus vacaciones o no



lo hacen por cuestiones económicas, ya que prefieren trabajar las vacaciones y obtener la remuneración correspondiente, un 3% no respondió posiblemente debido a que este es su primer empleo y al omitirlo daban por entendido que no habían trabajado con anterioridad y por ende que aun no poseen su tiempo para vacacionar.

4. ¿Desea otro empleo en lugar del actual? Si__ No__ Porque.



Cuadro N° 4. Cambio de empleo

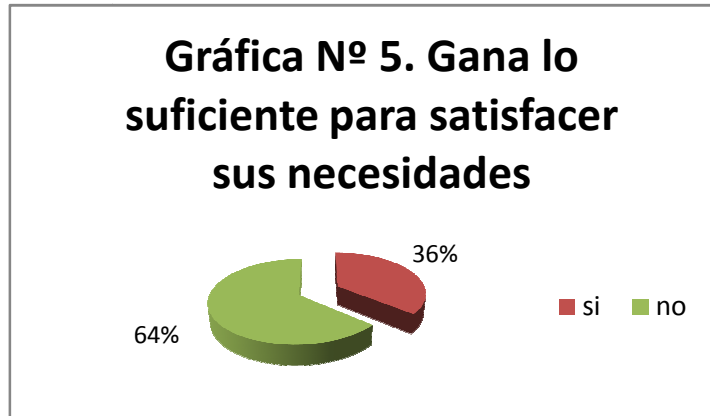
Criterio	Fr	%
Si	39	64
No	22	36

Según los datos obtenidos el 64% desea otro empleo en lugar del que poseen como teleoperadores, entre los factores que destacaron se encuentran el deseo de superación, necesitan mayores ingresos económicos y otros están en desacuerdo con las actividades que realizan en su trabajo; el resto un 36% refieren no querer cambiar ya que los horarios de su trabajo les permiten continuar con sus estudios. Otra de las razones importantes que refirieron las personas



encuestadas era el hecho de que no cambiaban de empleo era porque no existen las probabilidades concretas de un mejor empleo.

5. ¿Gana lo suficiente en su trabajo actual para satisfacer sus necesidades personales y/o familiares? Si__ No__ Porque.



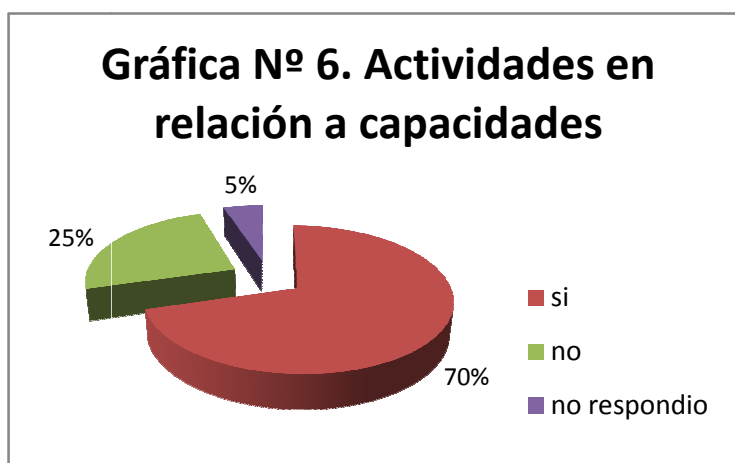
Cuadro N° 5. Gana lo suficiente para satisfacer sus necesidades

Criterio	Fr	%
Si	22	36
No	39	64

De acuerdo a los datos obtenidos el 64% de la población entrevistada refiere no ganar lo suficiente para satisfacer sus necesidades personales y/o familiares; el resto un 36% refiere que ganar lo suficiente, ya que parte de esta muestra aun no posee responsabilidades familiares o están recibiendo ayuda por parte de sus padres.



6. ¿Considera que las actividades que realiza están de acuerdo con sus capacidades? Si__ No__



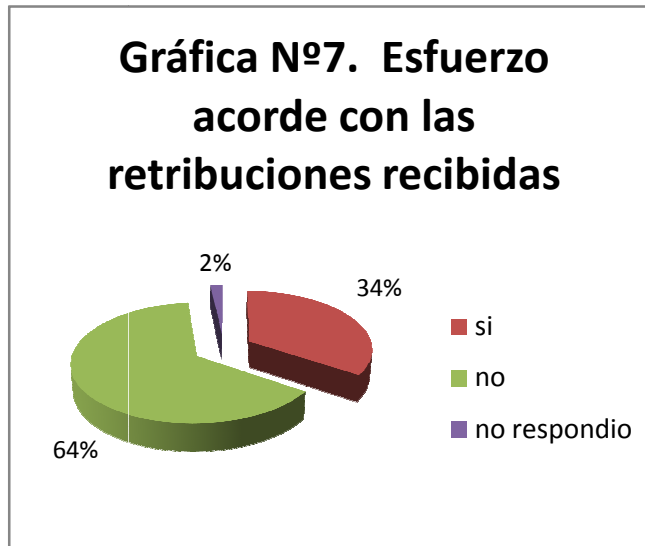
Cuadro N° 6. Actividades en relación a capacidades

Criterio	Fr	%
Si	43	70
No	15	25
No Respondió	3	5

Según la información recopilada el 70% de los trabajadores considera que las actividades que realiza, están de acuerdo con las capacidades que ellos poseen para desarrollar su labor, esto se debe a que este tipo de empleo no requiere de una preparación especializada para realizarlo; el resto un 25% manifiesta que las actividades que realizan no están acorde con sus capacidades.



7. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe? Si__ No__ Porque.



Cuadro N° 7. Esfuerzo acorde con las retribuciones recibidas

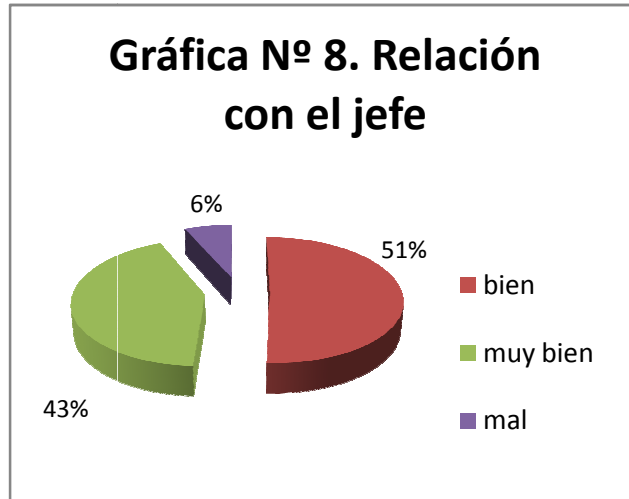
Criterio	Fr	%
Si	21	34
No	39	64
No Respondió	1	2

De acuerdo con los resultados el 64% de los empleados considera que los esfuerzos que ellos ponen en el trabajo no están acorde con las retribuciones recibidas, ya que según ellos la empresa podría remunerarles más en relación al nivel de concentración y de esfuerzo que ellos ponen en sus labores o se les



podría reconocer verbalmente (como un incentivo no monetario); mientras que un 34% refiere que si lo están.

8. ¿Cómo se lleva usted con su jefe?



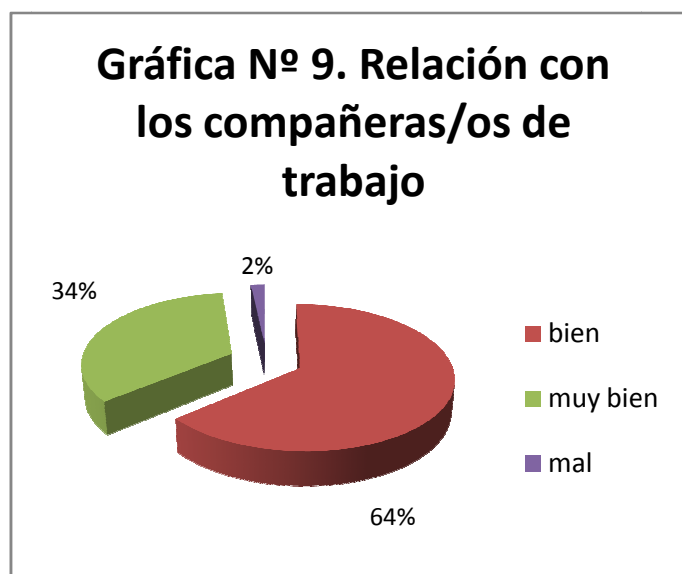
Cuadro N° 8. Relación con el jefe

Criterio	Fr	%
Bien	31	51
Muy Bien	26	43
Mal	4	6

De acuerdo a los datos obtenidos el 51% de la muestra refiere llevarse bien con su jefe; el 43% considera relacionarse muy bien con su jefe; y solo un 6% manifestó llevarse mal con estos, lo que manifiesta que no existen relaciones interpersonales adecuadas.



9. ¿Cómo se lleva usted con sus compañeros de trabajo?



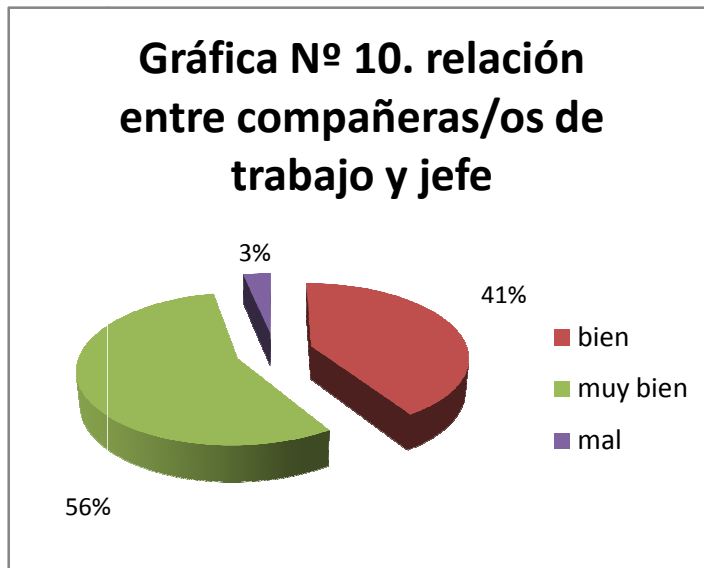
Cuadro Nº9. Relación con los compañeros de trabajo

Criterio	Fr	%
Bien	39	64
Muy Bien	21	34
Mal	1	2

Según los datos obtenidos el 64% de los trabajadores considera que se relaciona bien con sus compañeros de trabajo, el 34% refiere llevarse muy bien; mientras que solo el 2% considera que se relacionan mal.



10. ¿Cómo se relacionan sus compañeras/os con su jefe?



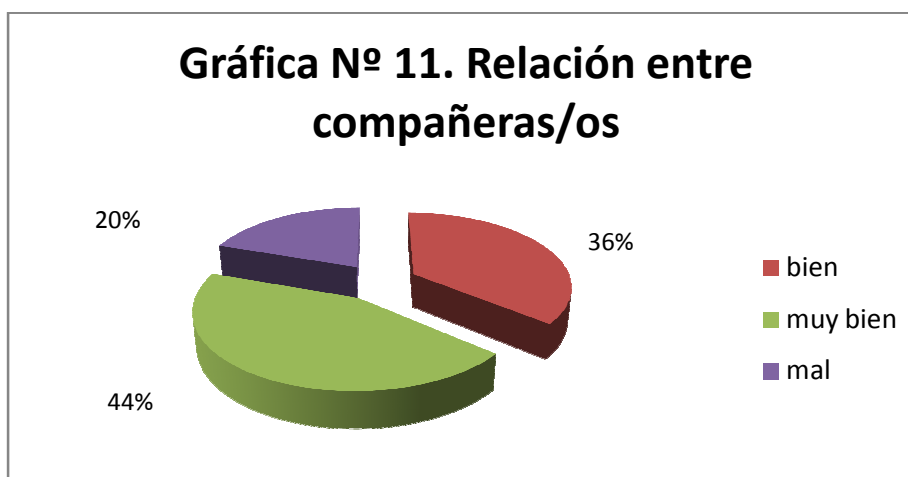
Cuadro N° 10. Relación entre compañeros de trabajo y jefe.

Criterio	Fr	%
Bien	25	41
Muy Bien	34	56
Mal	2	3

De acuerdo con los resultados el 56% de la población considera que sus compañeros se relacionan muy bien con sus jefes, un 41% considera que se relacionan bien; solo un 3% considera que las relaciones son inadecuadas.



11. ¿Cómo se llevan sus compañeras/os entre ellos?



Cuadro N° 11. Relación entre compañeras/os

Criterio	Fr	%
Bien	22	36
Muy Bien	27	44
Mal	12	20

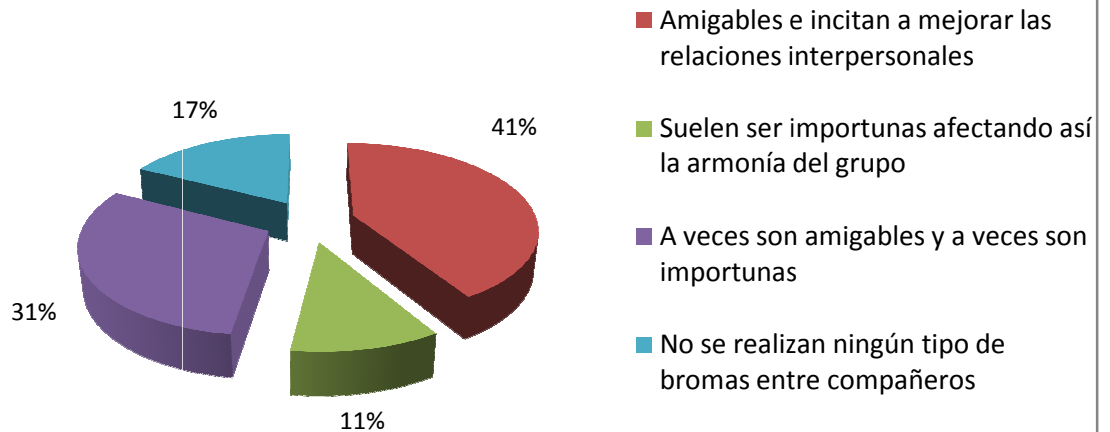
De acuerdo con los resultados el 44% de los entrevistados manifiesta que sus compañeros se relacionan muy bien entre ellos, el 36% considera que se relacionan bien y solo un 20% considera que se relacionan mal.



12. Si existen bromas entre compañera/os estas suelen ser:

Cuadro N° 12. Bromas entre compañera/os

Gráfica N° 12. Bromas entre compañeras/os



Criterio	Fr	%
Amigables e incitan a mejorar las relaciones interpersonales	38	41
Suelen ser importunas afectando así la armonía del grupo	10	11
A veces son amigables y a veces son inoportunas	28	31
No se realizan ningún tipo de bromas entre compañeros	16	17

De acuerdo con los resultados obtenidos el 41% opina que las bromas son amigables e incitan a mejorar las relaciones entre ellas/os, el 31% opina que suelen ser inoportunas afectando así la armonía del grupo, un 17% dice que no se realizan ningún tipo de bromas entre compañeros y un 11% consideran que a veces son amigables y a veces son importunas.



13. ¿Le agrada el cargo que actualmente desempeña? Si ___ No ___ por que



Cuadro N° 13. Agrado con el cargo que desempeña

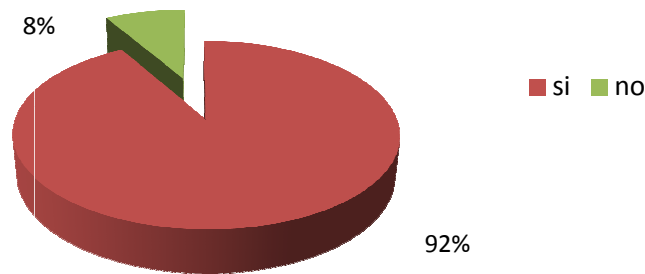
Criterio	Fr	%
Si	50	82
No	11	18

Según la información recopilada el 82% de la muestra considera que le agrada el cargo que actualmente desempeña, refieren que les permite tener contacto con los cliente, consideran que el trabajo es fácil, poseen la presión necesaria y a pesar de que la mayoría afirma no recibir la retribución justa, este empleo les facilita hasta cierto punto continuar con sus estudios; mientras que al resto un 18% no le agrada, y que manifiestan querer desempeñarse en un cargo superior, además consideran que el trabajo es muy estresante y monótono, por lo que es posible que estas personas cambien de empleo con más facilidad que aquellas personas a las que les agrada su cargo laboral.



14. ¿Cree que su trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa? Si ___ No ___ por que

Gráfica N° 14. consideran que su trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa



Cuadro N° 14. Consideran que su trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa

Criterio	Fr	%
Si	56	92
No	5	8

De acuerdo con los resultados el 92% cree que su trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa, ya que consideran que ellos les proporcionan las soluciones a sus dudas que tiene los clientes; mientras que el 8% considera lo contrario, es decir que considera que no es importante, son estos últimos los que con mayor facilidad tienden a rotar.



15. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional? Si ___ No ___ De qué forma



Cuadro N° 15. Oportunidades que la empresa le proporciona para desarrollar una carrera profesional

Criterio	Fr	%
Si	22	36
No	39	64

Según los datos obtenidos el 64% considera que la empresa no les proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional ya que no hay oportunidad de ascender por los meritos y no posee horario flexible; mientras que un 36% manifiesta que si por medio de los horarios para poder estudiar; es necesario aclarar que la muestra define como oportunidad de desarrollar la carrera profesional el hecho de que las empresas posean horarios flexibles para poder estudiar, pero ninguno de ellos menciona si la empresa donde labora posee políticas y sean ellos como empresa los encargados de impulsar a estas personas, por lo que las empresas al no facilitar el desarrollo de la carrera profesional a estos empleados no poseen la ventaja de que estos se identifiquen mas con la misma y se sientan leales a ella, ello incide directamente al momento de valorar retirarse de la empresa hacia otras que si posean esta políticas.



16. ¿Le gustaría desarrollarse en otro puesto dentro de esta empresa?
 Si__ No__ Mencione cuales y por que le gustaría desarrollarse ahí



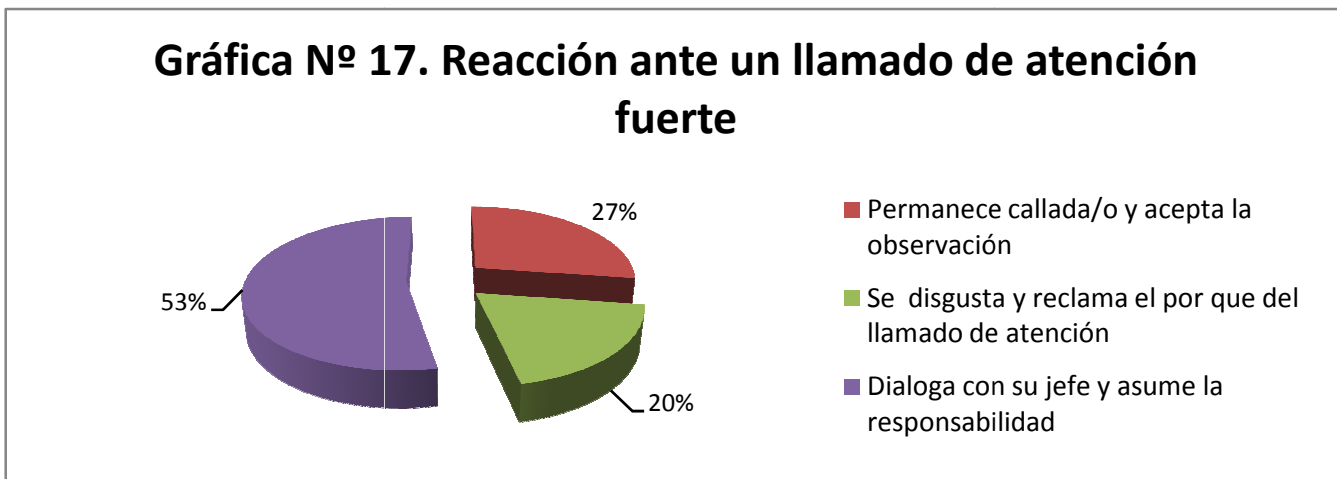
Cuadro N° 16. Le gustaría desarrollarse en otro puesto dentro de la empresa

Criterio	Fr	%
Si	53	87
No	8	13

De acuerdo a los datos obtenidos el a el 87% le gustaría desarrollarse en otro puesto dentro de la empresa como supervisor, agente de control de calidad, formador o formando parte del Departamento de Recursos Humanos; mientras que un 13% refiere que no desea hacerlo; teniendo en cuenta que la mayor parte de empleados posee entre 6 meses a dos años de laborar en su puesto, ello implica que no todos pueden optar por ello ya que no todos poseen la capacidad y la experiencia necesaria para desempeñar estos puesto.



17. ¿En caso de que se le hiciese un llamado de atención fuerte, cuál de las siguientes frases se aplicaría más a usted?



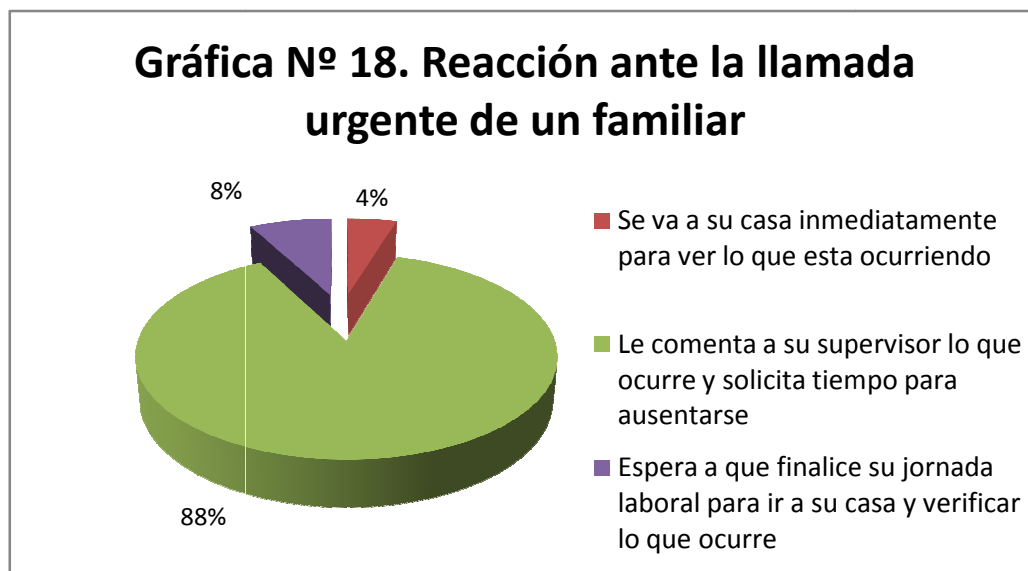
Cuadro N° 17. Reacción ante un llamado de atención fuerte.

Criterio	Fr	%
Permanece callada/o y acepta la observación	21	27
Se disgusta y reclama el por qué del llamado de atención	15	20
Dialoga con su jefe y asume la responsabilidad	41	53

De acuerdo a los datos obtenidos el 53% de la población refiere que dialogaría con su jefe y asumiría sus responsabilidades, el 27% permanecería callada/o y aceptaría la observación, mientras que el 20% se disgustaría y reclamaría el por qué del llamado de atención; estos dos últimas categorías sumadas dan un 47% lo que indica que existe una frecuencia muy alta de personas con respuestas pasivas y agresivas (inassertivas), si bien es cierto que la mayoría tiene una tendencia hacia la asertividad, el resto de porcentaje muy significativo es para aquellas personas que no aplican adecuadamente su inteligencia emocional en el trabajo.



18. ¿Qué haría usted si al estar trabajando recibe una llamada en el cual un familiar le asegura que es urgente que usted llegue a su casa?



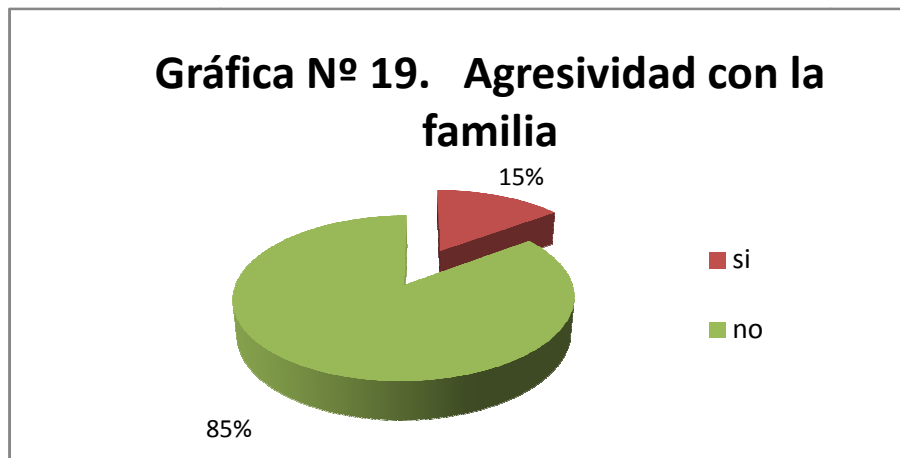
Cuadro N° 18. Reacción ante la llamada urgente de un familiar

Criterio	Fr	%
Se va a su casa inmediatamente para ver lo que está ocurriendo	3	4
Le comenta a su supervisor lo que ocurre y solicita tiempo para ausentarse	57	88
Espera a que finalice su jornada laboral para ir a su casa y verificar lo que ocurre	5	8

De acuerdo a los datos obtenidos el 88% de los empleados le comentaría a su supervisor lo que ocurre y solicitaría tiempo para ausentarse, el 8% esperaría a que finalice su jornada laboral para ir a su casa y verificar lo que ocurre, y el 4% se iría a su casa inmediatamente para ver lo que está ocurriendo; ello implica que la mayoría de empleados no abandonarían su puesto de trabajo inmediatamente al conocer una situación hipotética, ello implica que poseen control de sus emociones y un sentido de responsabilidad del trabajo que realizar al no realizar un abandono inmediato de sus labores.



19. ¿Le ha manifestado su familia que últimamente se muestra más agresiva/o con ellos? Si ___ No ___



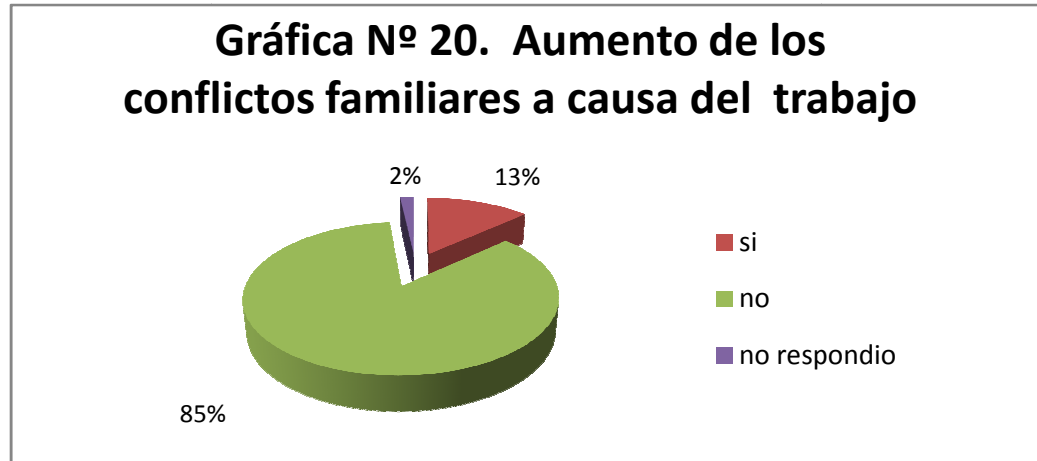
Cuadro N° 19. Agresividad con la familia

Criterio	Fr	%
Si	9	15
No	52	85

De acuerdo a los datos obtenidos el 85% de los encuestados responden que su familia no le ha manifestado que se comporta agresivamente con ellos; mientras que el 15% refiere que su familia si se lo ha manifestado. Aunque es mínima la cantidad de personas a los que su familia les ha manifestado que se comportan más agresivos, el problema de la agresividad se encuentra presente en estos empleados y esto mismo puede estar generando un deterioro afectivo hacia sus relaciones familiares.



20. ¿Considera que han aumentado los conflictos con su familia a causa de su trabajo? Si___ No___



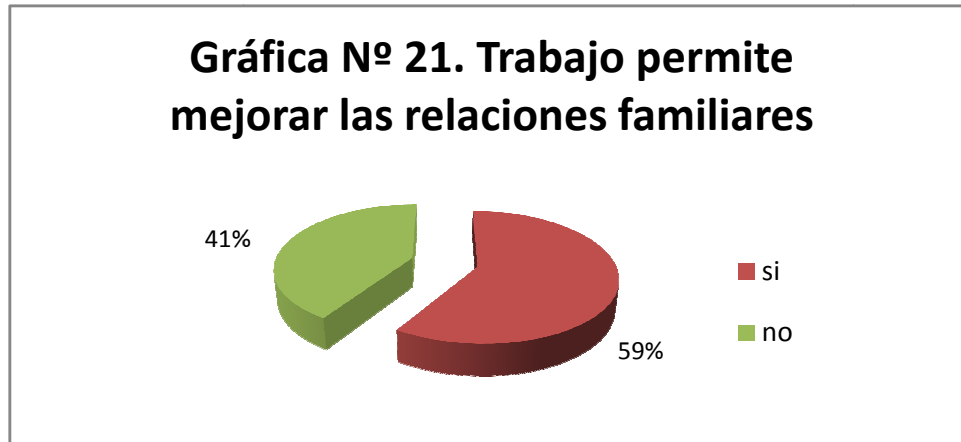
Cuadro N° 20 Aumentado de los conflictos familiares a causa del trabajo

Criterio	Fr	%
Si	8	13
No	52	85
No Respondió	1	2

Según la información recopilada el 85% considera que los conflictos familiares no han aumentado a causa de su trabajo; mientras que un 13% refiere que si han aumentado los conflictos a causa de su trabajo; en ocasiones las personas tienden a ocultar la realidad de esta problemática, ya que sólo el hecho de llegar a casa tarde y cansado, deteriora la relaciones familiares, esto incide en que exista el fenómeno de la rotación de personal en las empresas ya que las personas buscan trabajo donde no les exijan mas de las 8 horas laborales y les permita pasar más tiempo con su familia.



21. ¿Su trabajo le permite mejorar sus relaciones familiares? Si ___
 No ___ ¿Por qué?



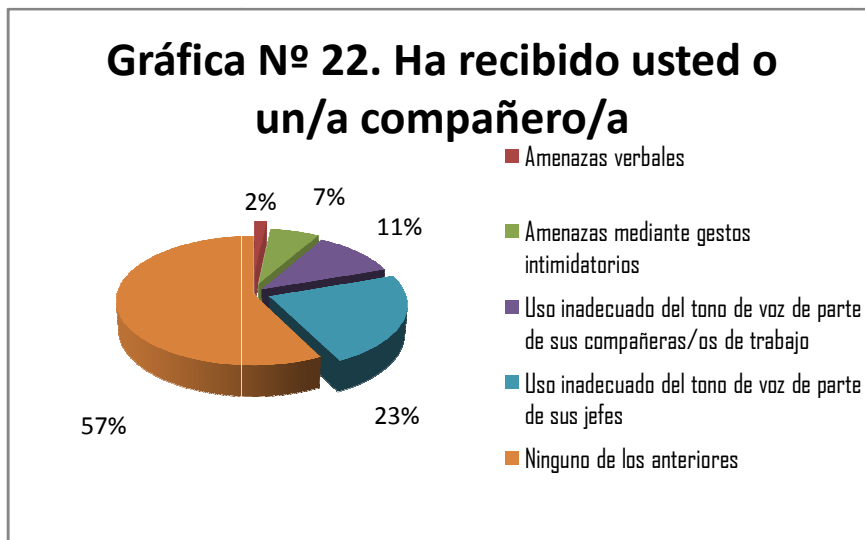
Cuadro N° 21. Trabajo permite mejorar las relaciones familiares

Criterio	Fr	%
Si	36	59
No	25	41

De acuerdo a los datos obtenidos el 59% de la muestra refiere que su trabajo le permite mejorar sus relaciones familiares ya que les facilita pasar más tiempo con su familia y comunicarse más con ellos; mientras que un 41% considera que su trabajo no le permite mejorar sus relaciones ya que no pasa mucho tiempo con su familia y el trabajo le genera estrés, ello implica que al llegar a casa los trabajadores desean descansar, por ende las energía que podrían dedicar su familia se ve altamente deteriorada a raíz del desgaste tanto físico como mental que el trabajo les genera, es por ello que las relaciones se ven deterioradas.



22. Ha recibido usted o un/a compañero/a:



Cuadro Nº 22. Ha recibido usted o un compañero

Criterio	Fr	%
Amenazas verbales	1	2
Amenazas mediante gestos intimidatorios	4	7
Uso inadecuado del tono de voz de parte de sus compañeras/os de trabajo	7	11
Uso inadecuado del tono de voz de parte de sus jefes	14	23
Ninguno de los anteriores	35	57

Según los datos obtenidos el 23% de los trabajadores ha experimentado un uso inadecuado del tono de voz de parte de sus jefes, un 11% el uso inadecuado del tono de voz de parte de sus compañeras/os de trabajo, un 7% amenazas mediante gestos intimidatorios y un 2% amenazas verbales; mientras que un 57% de los trabajadores no ha experimentado ninguno de los criterios anteriores; podría ser que las personas tienden a ocultar la verdadera realidad de la existencia del mobbing, los trabajadores están indefensos ante dichas conductas de hostigamiento, son las personas que manifiestan haber experimentado estas conductas las que mas fácilmente cambiaran de empleo al tener la mínima posibilidad de hacerlo.



23. Ha escuchado o ha tenido usted u otras personas experiencia acerca de:



Cuadro N° 23. Ha escuchado o ha tenido usted u otras personas experiencia acerca de:

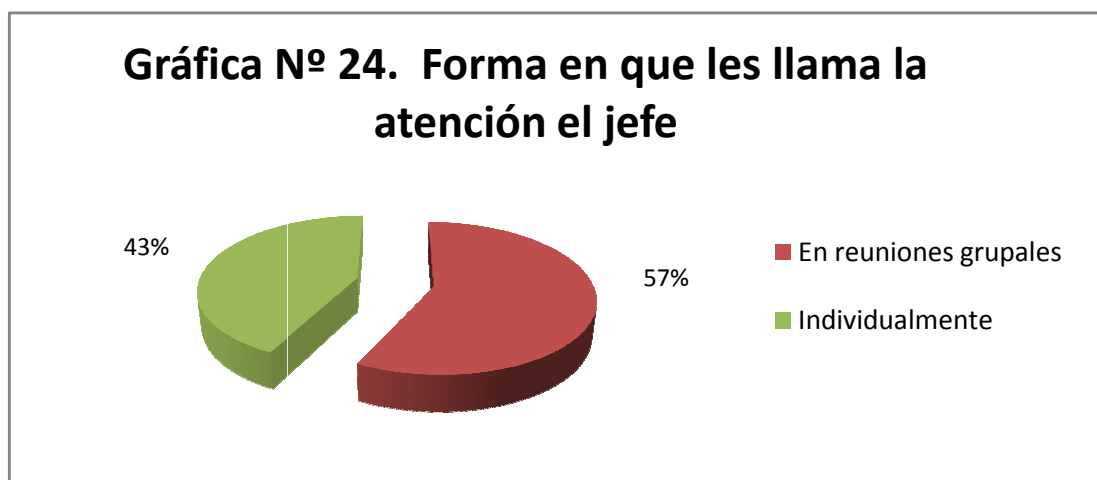
Criterio	Fr	%
Proposiciones indecorosa o sexuales	5	8
Manipulación de información sobre sus horarios de trabajo o su información personal	1	1
Llamadas indeseadas a su teléfono	6	10
Contacto físico indeseado	1	2
Proposiciones indecorosa o sexuales mas contacto físico indeseado	1	2
Ninguno de los anteriores	47	77

De acuerdo a los datos obtenidos el 10% de los teleoperadores ha tenido experiencia acerca de llamadas indeseadas a su teléfono, un 8% sobre proposiciones indecorosas o sexuales, un 2% contacto físico indeseado, otro 2% ha experimentado proposiciones sexuales o indecorosas mas contacto físico indeseado, el 1% manipulación de información sobre sus horarios de trabajo o su información personal; mientras que un 77% de ellos refiere no haber experimentado ninguno de los anteriores; la problemática del mobbing está presente y se refleja como en la mayoría de las organizaciones es decir de forma



muy encubierta, las personas por temor tienden a ocultar la verdadera realidad de este fenómeno y al no poder comprobar dichas conductas o al poseer temor de denunciar deciden abandonar su trabajo por otros que tenga un mejor ambiente laboral, es por ello que el mobbing incide en que la rotación de personal exista en este tipo de organizaciones.

24. ¿De qué forma les llama la atención su jefe? En reuniones grupales o individualmente



Cuadro N° 24. Forma en que les llama la atención su jefe

Criterio	Fr	%
En reuniones grupales	35	57
Individualmente	26	43

De acuerdo a los resultados obtenidos un 57% manifiesta que sus jefes les llaman la atención en reuniones grupales; mientras que un 43% lo hace individualmente; por las características del trabajo los jefes hacen los llamados de atención de ambas formas.



25. ¿Existen entre sus compañeras/os discusiones sobre ideologías religiosas o políticas? Si ___ No ___



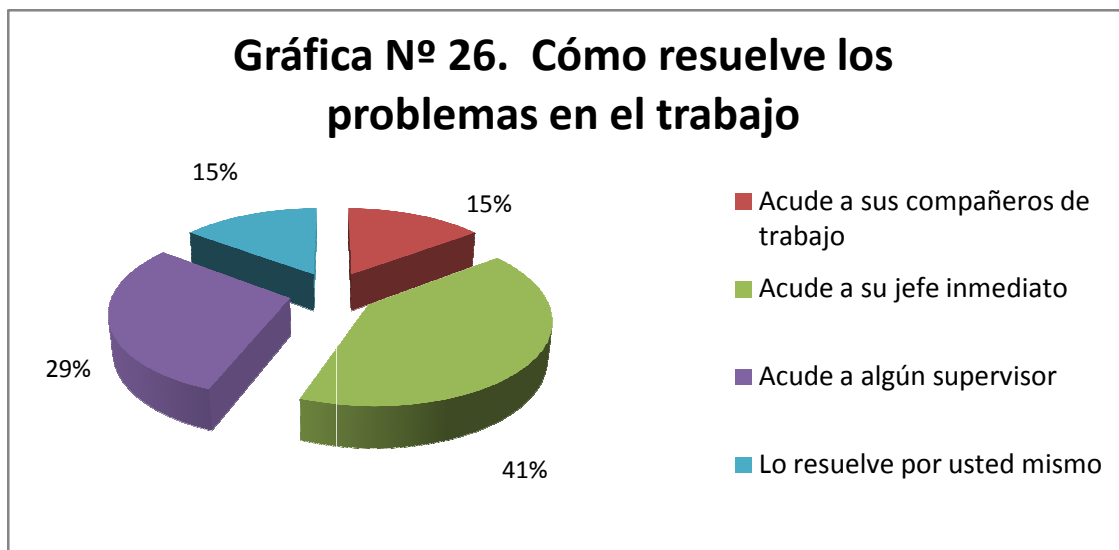
Cuadro N°25. Discusiones sobre ideologías religiosas o políticas

Criterio	Fr	%
Si	6	10
No	14	23
No Respondió	41	67

Según la información recopilada un 23% de los trabajadores refiere que no existen discusiones sobre ideologías religiosas o políticas, un 10% refiere que si existen; mientras que un 67% no respondió a la pregunta; podría ser porque si se encuentra presente la problemática ideológica o política y están personas son indiferentes a la presencia de las mismas.



26. ¿Cómo resuelve los problemas en su trabajo?



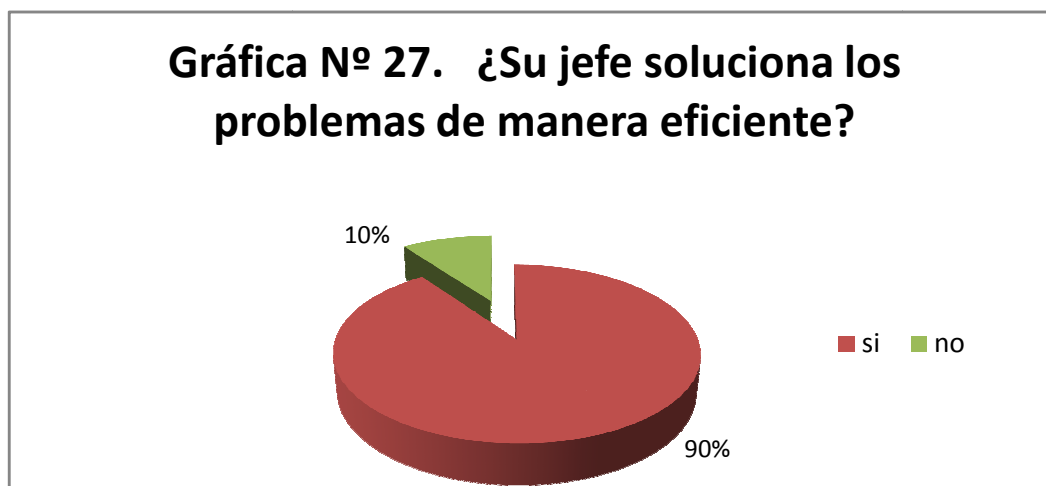
Cuadro N° 26. Cómo resuelve los problemas en su trabajo

Criterio	Fr	%
Acude a sus compañeros de trabajo	9	15
Acude a su jefe inmediato	25	41
Acude a algún supervisor	18	29
Lo resuelve por usted mismo	9	15

De acuerdo con los datos obtenidos un 41% acude a su jefe inmediato para resolver los problemas en su trabajo, un 29% acude a algún supervisor, un 15% acude a sus compañeros de trabajo y el otro 15% lo resuelve por sí mismo. Por lo que se manifiesta poco trabajo en equipo ya que las personas ante un problema o lo resuelven individualmente o buscan la ayuda de sus superiores, dando pauta a que no exista compañerismo entre ellos deteriorando las relaciones armoniosas entre sí.



27. ¿Su jefe soluciona los problemas de manera eficiente? Si ___ No ___



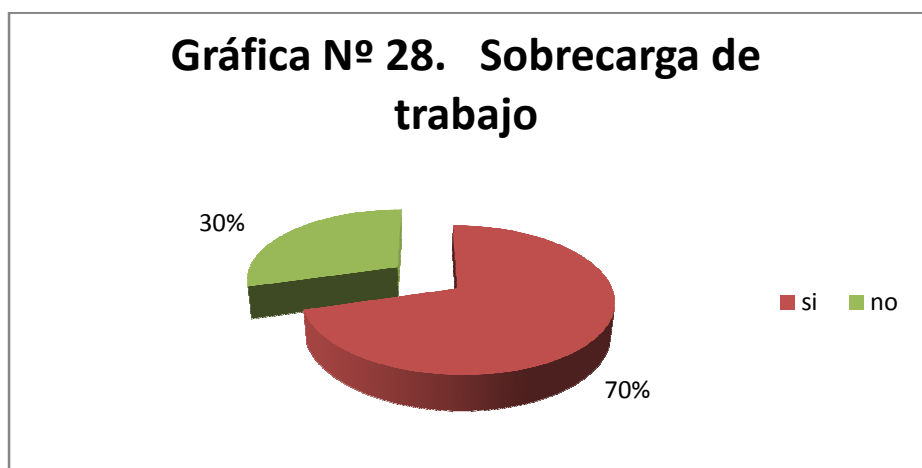
Cuadro N° 27. ¿Su jefe soluciona los problemas de manera eficiente?

Criterio	Fr	%
Si	55	90
No	6	10

De acuerdo a los resultados obtenidos un 90% manifiesta que su jefe soluciona los problemas de manera eficiente; mientras que un 10% cree lo contrario es decir que su jefe no soluciona los problemas de manera eficiente, aparentemente el jefe ejerce un buen liderazgo pero como se refleja en gráficos anteriores las personas por temor no muestran la verdadera realidad de la problemática.



28. ¿Posee sobrecarga de trabajo? Si___ No___



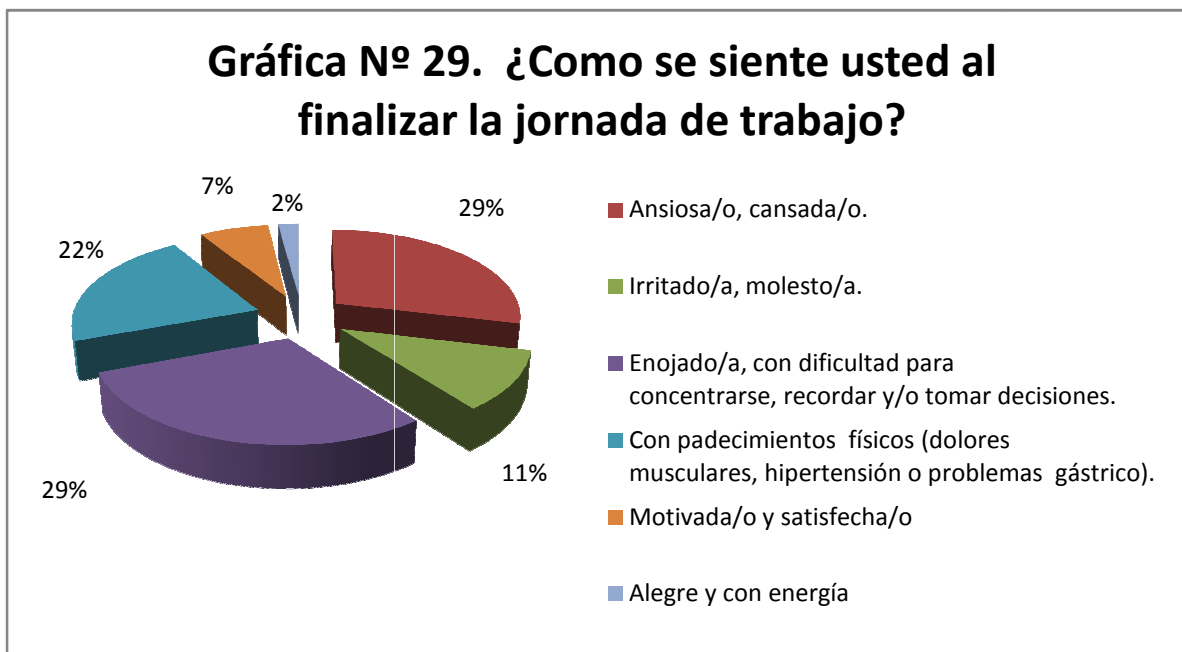
Cuadro N° 28. Sobrecarga de trabajo

Criterio	Fr	%
Si	43	70
No	18	30

Según la información recopilada un 70% de los trabajadores considera que posee sobrecarga; mientras que un 30% manifiestan no sufrir ningún tipo de sobrecarga laboral; las personas que opinan poseer esta sobrecarga presentan incomodidad para realizar las actividades de su trabajo, reflejan insatisfacción, estrés (a través de malestares físicos, cognitivos, emocionales y conductuales), ello incide en que se dé la rotación de personal ya que estas personas se van deteriorando a causa del la sobrecarga laboral y por ende valoran más renunciar a sus cargos.



29. ¿Cómo se siente usted al finalizar la jornada de trabajo?



Cuadro Nº 29. ¿Cómo se siente usted al finalizar la jornada de trabajo?

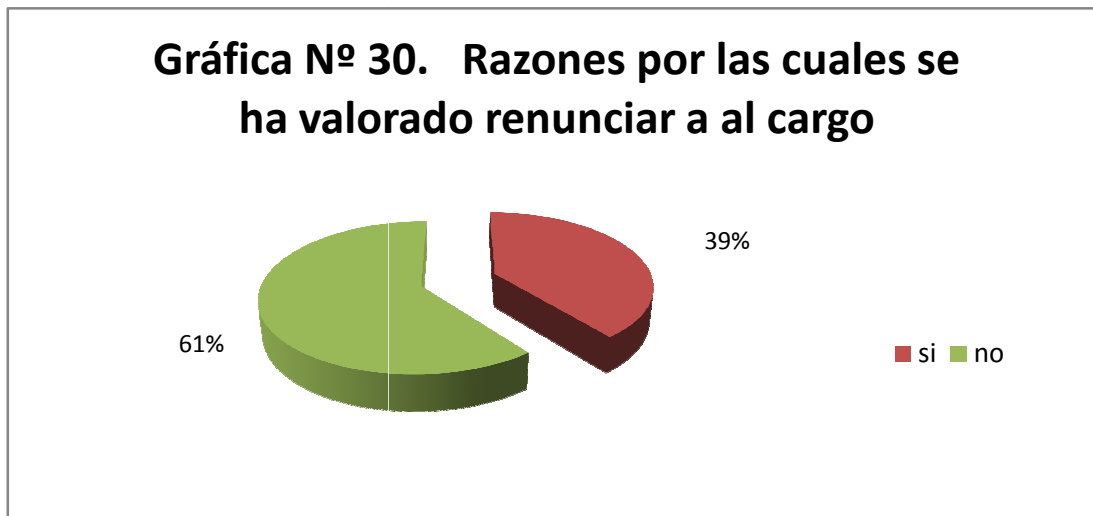
Criterio	Fr	%
Ansioso/a, cansado/a.	29	9
Irritado/a, molesto/a.	11	1
Enojado/a, con dificultad para concentrarse, recordar y/o tomar decisiones.	30	9
Con padecimientos físicos (dolores musculares, hipertensión o problemas gástrico).	22	2
Motivado/a y satisfecho/a	7	7
Alegre y con energía	2	2



De acuerdo a los resultados obtenidos un 29% se siente ansioso/a y cansado/a, el otro 29% refiere sentirse enojado/a, con dificultad para concentrarse, recordar y/o tomar decisiones, un 22% termina la jornada laboral con padecimientos físicos (dolores musculares, hipertensión o problemas gástrico), un 11% termina irritable/a y molesto/a; mientras que un 7% refiere terminar motivado/a y satisfecho/a; solo un 2% alegre y con energía.

Estas personas presentan un alto grado de burn-out, ya que poseen muchos malestares tanto físicos como psicológicos y a su vez este genera rotación de personal.

30. ¿Existen razones por las cuales usted ha valorado renunciar a su cargo? Si___ No___ Explique



Cuadro N° 30. Razones por las cuales se ha valorado renunciar al cargo

Criterio	Fr	%
Si	24	61
No	37	39

Según la información recopilada un 61% de la población encuestada refirió que si ha valorado renunciar a su cargo. Entre las razones se encuentra: continuar con sus estudios, ascender, desean salir de la monotonía; valoran renunciar porque no les gusta su trabajo; mientras que un 39% refirió que no ha valorado renunciar ya que les gusta su trabajo, los horarios les facilitan llevar a cabo sus estudios y consideran que les sería muy difícil encontrar otro empleo.

Esta pregunta nos reafirma que en los Call Center si existe el fenómeno de rotación de personal ya que un alto porcentaje de los trabajadores ha valorado cambiar de empleo.



IV. DIAGNOSTICO

Según los análisis obtenidos existe la rotación de personal en los centros de atención de llamadas, la cual provoca los siguientes efectos psicológicos los cuales son:

Relaciones interpersonales: Existen inadecuadas relaciones interpersonales ya que los trabajadores señalan que existen inadecuada interacción social por faltas de respeto, problemas con entre compañeros y jefes inmediatos.

Motivación: De acuerdo a la investigación los trabajadores manifiestan sentirse desmotivados por el tipo de trato que reciben, el trabajo es muy monótono, existen muchas tenciones en este y se siente agobiados por el mismo.

Satisfacción: Los trabajadores se muestran insatisfechos ya que no poseen estabilidad laboral, las actividades que realizan no les agradan y esta labor no les permite poner en prácticas los conocimientos los conocimientos académicos que poseen.

Estrés: Poseen estrés y sobrecarga de trabajo, entre las razones por las cuales han valorado renunciar a su cargo se encuentran el continuar con sus estudios, ascender, desean salir de la monotonía, valoran renunciar porque no les gusta su trabajo.

Inteligencia emocional: Los resultados son muy discrepantes ya que las dos tendencias tanto las asertivas como las inasertivas son altas siendo las asertivas las que tienen el mayor puntaje, aun así un gran número de empleados no aplica adecuadamente la inteligencia emocional.

Mobbing: Los trabajadores han experimentado algunas de las modalidades del mobbing; siendo el tipo de mobbing vertical descendente (de mandos superiores a subalternos) y horizontal (entre compañeros del mismo nivel) los que se presentaron.



Relaciones familiares: Existe inadecuadas relaciones familiares a causa del trabajo ya que este no les permite poseer calidad y cantidad de tiempo con su familia, les genera mucho estrés y esto causa que los niveles de comunicación disminuyan deteriorando las relaciones afectivas entre los mismo.

Liderazgo: Existe un liderazgo situacional ya que los trabajadores manifiestan que sus jefes actúan bajo determinadas circunstancias con eficiencia mientras que en otras no.

Trabajo en equipo: En lo referente al área de trabajo en equipo esta es adecuada ya que los resultados reflejan que los trabajadores en general resuelven los problemas del trabajo en equipo ya que acuden a algún supervisor o a sus compañeros de trabajo.

En síntesis la rotación de personal que existe en los centros de atención de llamadas es producto de las problemáticas señaladas anteriormente, por lo tanto existe el fenómeno de la rotación de personal.



V. CONCLUSIONES

Después de haber finalizado la investigación el equipo investigador concluye que:

- La rotación de personal no es una causa, sino un efecto; son la consecuencia de ciertos fenómenos localizados tanto interna como externamente en las organizaciones objeto de estudio, por ello se reafirma la existencia del fenómeno de la rotación de personal en ellas.
- Los efectos psicológicos que causa la rotación de personal en las personas que trabajan en los centros de atención de llamadas son: inadecuado liderazgo, la poca aplicación de la inteligencia emocional en el trabajo, mobbing, poco trabajo en equipo, relaciones familiares conflictivas a causa de factores laborales, siendo los efectos que más se manifiestan: las inadecuadas relaciones interpersonales, desmotivación, insatisfacción y estrés.
- Si bien es cierto que existen muchas causas para explicar la pérdida de trabajadores, también es cierto que las empresas han desarrollado medios para retener al personal, pero estos medios se basan en las políticas externas y no contemplan los efectos psicológicos que los empleados experimentan y que han sido abordados en la presente investigación.
- Las empresas dedicadas a los centros de atención de llamada poseen políticas muy rígidas por lo que se contó con poca colaboración de los Departamentos de Recursos Humanos y en virtud de los horarios de trabajo de los teleoperadores se procedió a realizar la aplicación de los instrumentos cuando estos se encontraba a fuera de la organización.



VI. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que los Departamento de Recursos Humanos implementen el Programa de intervención psicoterapéutica propuesto por el equipo investigador para disminuir en alguna medida los efectos psicológicos que presentan los empleados.
- Que el Programa de intervención psicoterapéutica propuesto por el equipo sea desarrollado por profesionales de la conducta humana
- Es necesario realizar más investigaciones sobre el fenómeno de rotación de personal tomando en cuenta las políticas internas de la organización como: sueldos atractivos, bonificaciones, incentivos por antigüedad, horarios flexibles, etcétera; ya que hasta el momento no existe otras investigaciones en el país que hayan abordado dicha problemática.
- Se sugiere que la implementación de las investigaciones y el desarrollo de los programa de intervención propuestos sean apoyados por las máximas autoridades de la instituciones que se dedican a este tipo de actividades.



VII. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOTERAPÉUTICA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOTERAPÉUTICA

REALIZADO POR:

HERNÁNDEZ CÁRDENAS, JUAN RAMÓN

MELÉNDEZ FLORES, BLANCA ESTELA

RODRÍGUEZ REYES, BLANCA FLOR

DOCENTE DIRECTOR:

LICENCIADO BENJAMIN MORENO LANDAVERDE

2009



ÍNDICE

Portada	
Índice	
a) Justificación	167
b) Objetivos	169
c) Políticas	170
d) Normas	171
e) Ámbito de uso	172
f) Actualización	172
g) Desarrollo del programa	173
ψ Estrés	173
ψ Relaciones Interpersonales	175
ψ Inteligencia emocional	178
ψ Relaciones familiares	180
ψ Trabajo en equipo	183
ψ Mobbing	186
ψ Liderazgo	190
ψ Motivación	192
ψ Satisfacción	194
h) Conclusiones	197
i) Recomendaciones	198
Anexo	199
Planes operativos	200



a) JUSTIFICACION

El termino de Rotación de Recursos Humanos se refiere a la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa; se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

La captación y mantenimiento de personal representa una necesidad para el aumento de la producción y el crecimiento de la industria. La Rotación de Personal, es un fenómeno que se presenta con frecuencia en organizaciones, empresas e instituciones a nivel mundial, incrementando así los costos destinados al reclutamiento, selección y sobre todo a la capacitación de personal; por esta razón los Departamentos de Recursos Humanos están interesados en conocer las formas de reducir este fenómeno.

Algunos de los Call Center de El Salvador poseen programas de retención de personal, pero estos programas se basan en las políticas externas y no contemplan los efectos psicológicos que los empleados experimentan. Es por ello que la importancia de este programa reside en abordar el fenómeno desde una perspectiva psicológica, como sabemos el recurso más valioso de una organización es precisamente el Recurso Humano, y es de ahí donde surge la importancia de mantener un clima laboral estable, enfocado a las necesidades de los trabajadores sin dejar a un lado el contexto social en el que se desenvuelven los mismos y los beneficios que puede generar para las organizaciones el abordaje de este programa.

En el presente programa da a conocer los efectos psicológicos que poseen los trabajadores de los centros de atención de llamadas a raíz de la rotación de personal; mediante este tipo de programas los directivos de las empresas podrán conocer los efectos psicológicos que presenta el personal y la manera de



intervenir para disminuirlas, logrando así, un mejor rendimiento del trabajador reflejado en una actitud positiva frente a su trabajo y a la organización.

Para conocer los efectos psicológicos que intervienen en la rotación de personal, se evaluaron los diferentes factores o condiciones de carácter psicológico que pueden contribuir a determinar en gran medida el grado de Rotación o la necesidad de una persona de abandonar el trabajo. Así mismo, a través de este programa se brindará conocimiento al psicólogo/a que labora en el área industrial respecto a las causas psicológicas que pueden ser consideradas al abordar el fenómeno de la rotación de personal y sobre las actividades mediante las cuales una empresa puede retener a un personal satisfecho a nivel laboral.



b) OBJETIVOS DEL PROGRAMA

GENERAL:

- ψ Dar a conocer un programa de intervención psicoterapéutica para minimizar los efectos psicológicos que provoca la rotación de personal en los Centro de Atención de Llamadas (Call Center) del área Metropolitana de San Salvador.

ESPECÍFICOS:

- ψ Proporcionar a través de los planes operativos una forma de disminuir los efectos psicológicos que causa la rotación de personal en los trabajadores de los centros de atención de llamadas.
- ψ Dar a conocer por medio de los planes operativos una manera de disminuir la rotación de personal en los centros de atención de llamadas.
- ψ Ilustrar por medio de una diversidad de técnicas y dinámicas de carácter psicológico una forma de abordar la problemática de los efectos psicológicos de la rotación de personal



c) POLITICAS

- ψ El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de administrar el programa de intervención psicoterapéutico, así como también la aplicación al personal de dicho programa sobre las temáticas que se consideren más pertinentes.

- ψ Este programa podrá utilizarse con fines preventivos, tratamiento y educativos o para desarrollar otros programas de intervención psicoterapéutica para el personal de la empresa.

- ψ El Departamento de Recursos Humanos seleccionará los temas de su importancia.

- ψ El Departamento de Recursos Humanos en su oportunidad informará a las altas autoridades los resultados del programa.

- ψ El programa de intervención psicoterapéutica estará a disposición de las diferentes jefaturas que pertenezcan a esta organización.

- ψ El Departamento de Recursos Humanos diseñará un programa de intervención psicoterapéutica para todos los empleados de la organización.

- ψ El Departamento de Recursos Humanos supervisará las diferentes actividades que se desarrollaran en el transcurso el programa.



d) NORMAS

- ψ Este programa de de intervención psicoterapéutica es de estricto uso y aplicación del Departamento de Recursos Humanos.
- ψ El Departamento de Recursos Humanos deberá gestionar con las diferentes áreas las nominas de los empleados que participaran en el programa.
- ψ Cualquier modificación de este programa de de intervención psicoterapéutica deberá ser evaluada por el Departamento de Recursos Humanos.
- ψ El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de administrar las temáticas que contempla el programa de de intervención psicoterapéutica.
- ψ Queda estrictamente prohibido realizar copias de este programa de intervención psicoterapéutica para otros Departamentos que no sean la gerencia general o el Departamento de Recursos Humanos.
- ψ No se permitirá el uso de este programa a las personas ajenas a esta empresa.
- ψ El Departamento de Recursos Humanos asignara a un profesional de psicología para impartir el programa de intervención.
- ψ Queda bajo el criterio del Departamento de Recursos Humanos la selección o rechazo de los temas a impartir en el programa de intervención, debiendo de notificar el resultado a la Gerencia General.



e) AMBITO DE USO.

El programa de intervención psicoterapéutica será de uso exclusivo de la empresa que lo posee; así mismo estará ubicado y será administrado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, serán las personas que conforman el Departamento de Recursos Humanos las encargadas de contratar a personas especializadas en abordar las diferentes temáticas que abordan el programa, así mismo estos programas estarán sujetos a modificación por lo que podrán ser revisados de acuerdo a la necesidad de la empresa anualmente.

f) ACTUALIZACIÓN

La revisión o modificación de este programa se deberá hacer cada 12 meses o cuando se requieran responder a nuevos lineamientos por parte del Departamento de Recursos Humanos.



g) DESARROLLO DEL PROGRAMA

Estrés*

Concepto

La palabra estrés proviene del inglés, "**stress**", "fatiga", se refiere en especial a la fatiga de materiales. Este término "proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo." se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto

Causas

- Situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente
- Estímulos ambientales dañinos
- Percepciones de amenaza
- Alteración de las funciones fisiológicas
- Aislamiento y confinamiento
- Bloqueos de los intereses
- Presión grupal
- Frustración

Efectos

- Reacciones emocionales, cognitivas, conductuales y fisiológicas.
- Rotación de personal
- Incremento en el índice de accidente en el trabajo

* Ver anexo 2



Técnicas

- **“El Bum”** es utilizada para la consolidación del grupo, busca fomentar un ambiente distendido y de participación, así como favorecer la comunicación y el intercambio.
- **“Lluvia de ideas”** es utilizada para la recopilación de información que poseen los empleados a acerca del tópico a tratar.
- **“El Auto-masaje”** es utilizada para reducir los niveles de estrés.
- **“La Respiración”** es utilizada para reducir los niveles de estrés.
- **“La Visualización”** es utilizada para reducir los niveles de estrés.

Dinámicas

El Bum: Cada uno de las/os empleados se les ubicara en una silla, se pedirá que formen un círculo y se enumeren en voz alta a todos los que les toque un múltiplo de tres (3- 6- 9, etc.) Deberán decir ¡bum! en lugar del número, el que sigue debe continuar la numeración. Pierde el que no dice bum o el que se equivoca con el número siguiente. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración, haciéndolo aun más complejo. Luego se reflexionara acerca de los resultados de la dinámica

Lluvia de ideas: Se pedirá a los empleados que opinen acerca de los conocimientos que poseen sobre el estrés, se anotara toda la información que poseen los empleados y se reforzaran estas ideas y se retomaran en la explicación sobre la conceptualización del mismo.

El Auto-masaje: A través de un video corto se mostrara como llevar a cabo los tres tipos de auto-masaje (auto-masaje de los pies, auto-masaje de los hombros y la nuca, auto-masaje facial), se procederá a realizar un modelado y se pedirá a cada uno de los empleados que lleven a cabo los movimientos empleados en el auto-masaje.

La Respiración: Se pedirá que se coloquen en el suelo sobre sus espaldas para ello se desarrollara la técnica de la “Respiración Natural” que la que se llevara a



cabo en tres pasos (la respiración y sensación, respiración y visualización, y la respiración con autosugestión) y la “Respiración Alternativa” en la que se le pedirá a los empleados que colocando sus dedos índice y medio en la frente realicen la respiración alternando los dedos pulgar y anular para llevar a cabo la alternación de la respiración.

La Visualización: se pedirá a los empleados que adopten una posición cómoda en el suelo y sigan las indicaciones que escucharán en el CD en audio induciendo así a los empleados a estados de relajación a través de los sonidos y la visualización.

Relaciones Interpersonales*

Concepto

Las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes.

Causas

Relativos al Trabajo.

- Poca interacción social entre compañeros
- Cultura de centro
- Vías de Comunicación defectuosas
- Falta de apoyo por parte de los compañeros, superiores, subordinados o clientes/usuarios para realizar la tarea.
- Mala calidad del Liderazgo

* Ver anexo 2



Relativos al Trabajador.

- Déficit de Habilidades Sociales
- Baja Autoestima
- Poco dominio de Habilidades Comunicativas
- Carencia de Habilidades de Resolución de Conflictos Interpersonales
- Existencia de factores Estresores en la vida personal
- Déficit en Inteligencia Emocional
- Falta de habilidades de Negociación
- Rasgos Paranoides

Efectos

- Estrés
- Rotación de personal
- Aislamiento
- Abuso de sustancias o medicamentos
- Insomnio
- Inseguridad
- Desconcentración, entre otras.

Técnicas

- **¿Te gusta mi vecino?** es utilizada para romper las tensiones propias del primer momento y facilitar la participación de todos.
- **“Lluvia de ideas”** es utilizada para la recopilación de información que poseen los empleados a acerca del tópico a tratar.
- **“El trueque de un secreto”** es utilizada para desarrollar una mayor capacidad de empatía entre los empleados.
- **“Salir de circulo”** es utilizada para promover el dialogo como la forma adecuada para resolver conflictos entre los empleados.



Dinámica

¿Te gusta mi vecino?: se hará sentar a todos los empleados en un círculo y uno se pondrá de pie (castigado). El que está de pie le preguntara a cualquiera, ¿te gusta tu vecino?; Si contesta que no vuelve a preguntar el que está de pie. ¿Porque?, el que está sentado entonces contestará: “porque no me gusta su... o, que use zapatos negros, o que use lentes, o pelo rubio etc. Entonces todos los que tienen zapatos negros, o lentes, o tengan el pelo rubio cambiaran de puestos y el que está de pie también se sentara quedando uno de pie que será el próximo castigado; Si contesta que si, solo se cambian los vecinos y el castigado quedando de los tres uno de pie.

Lluvia de ideas: Se pedirá a los empleados que opinen acerca de los conocimientos que poseen sobre las relaciones interpersonales, se anotara toda la información que poseen los empleados y se reforzaran estas ideas y se retomaran en la explicación sobre la conceptualización del mismo.

El trueque de un secreto: El facilitador le distribuirá una papeleta a cada uno de los empleados, estos deberán escribir en la papeleta la dificultad que encuentran en la relación y algo que no les agrada exponer oralmente en el público y una vez recogidas se mezclaran y se distribuirá una papeleta doblada a cada uno de los empleados, el facilitador pedirá que cada empleado asuma el problema que ha aparecido en la papeleta que le ha tocado y que lo haga como si el mismo fuera el autor, esforzándose por comprenderlo. Cada uno leerá en voz alta el problema utilizando la primera persona “yo” y haciendo las adaptaciones necesarias, así como aportando su solución. Al explicar el problema a los otros, cada uno deberá procurar personalizarlo, hacerlo vivir... No se permitirá el debate ni preguntas durante la exposición y al final, el facilitador dirigirá el debate sobre las reacciones, formulando preguntas.

Salir de circulo: Se dividirá al grupo en 2 partes, luego se formara un círculo en el que todos los empleados, en pie, entrelacen fuertemente sus brazos, en secreto se les da la consigna de que uno a uno serán introducidos el resto de empleados



dentro del círculo, teniendo dos minutos para "escapar sea como sea". A las personas que conforman el círculo se les explica que tienen que evitar las fugas "por todos los medios posibles", recurriendo a la violencia si es preciso (sin pasarse) pero que llegado el caso en que una de las personas presas pide verbalmente que se le deje abandonar el círculo, éste se abrirá y se le dejará salir.

Inteligencia emocional*

Concepto

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Describe aptitudes complementarias, pero distintas de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el CI (coeficiente intelectual).

Causas

- Cultura que reprime el uso de las emociones en la toma de decisiones
- Desconocimiento de la importancia del uso de las emociones en la toma de decisiones
- Falta de interés en las organizaciones para capacitar a los trabajadores en esta área

Efectos

- Inadecuadas relaciones interpersonales
- Baja autoestima
- Estrés
- Rotación de personal

* Ver anexo 2



Técnicas

- **“El Mundo”** es utilizada para romper las tensiones propias del primer momento y facilitar la participación de todos.
- **“Lluvia de ideas”** es utilizada para la recopilación de información que poseen los empleados a acerca del tópico a tratar.
- **“Como expreso mis sentimientos”** es utilizada para aprender a describir y a expresar emociones y a establecer conductas deseadas

Dinámica

El Mundo: Se forma un círculo y el facilitador explica que se va a lanzar la pelota, diciendo uno de los siguientes elementos: AIRE, TIERRA, MAR, la persona que reciba la pelota debe decir el nombre de algún animal que pertenezca al elemento indicado, dentro del tiempo de 5 segundos. En el momento en el que cualquiera de los participantes tira la pelota y dice "MUNDO", todos deben cambiar de sitio. Pierde el que se pasa del tiempo, o no dice el animal que corresponde al elemento indicado.

Lluvia de ideas: Se pedirá a los empleados que opinen acerca de los conocimientos que poseen sobre las relaciones interpersonales, se anotara toda la información que poseen los empleados y se reforzaran estas ideas y se retomaran en la explicación sobre la conceptualización del mismo.

Como expreso mis sentimientos: se pedirá a los participantes que digan los sentimientos que experimentan con más frecuencia, se realizara una lluvia de ideas, facilitador anotara en una hoja de rotafolio. Luego se crearan subgrupos de 5 personas y se les indicará que cada uno de los miembros deberá expresar (mediante gesticulaciones y posturas) a las otras personas tantos sentimientos como pueda (10 minutos). Al terminar de expresar los sentimientos todos los miembros del subgrupo analizan cuáles son los sentimientos que mejor expresan y en cuales tienen mayor dificultad. Luego se procederá a breve discusión sobre la experiencia.



Relaciones familiares*

Concepto

Las relaciones familiares es el vínculo que se crea con las personas que guardan un grado de parentesco, como con los miembros del núcleo familiar, con otros familiares, con la familia adoptiva o de acogida y con padrastros, madrastras, hijastros y hermanastros, relaciones más distantes como primos segundos o responsables legales de la custodia.

Causas de la inadecuada relaciones familiares

- Las personas no saben hacer un equilibrio, entre el tiempo que se le dedica al trabajo y el tiempo que se debe dedicar a la familia.
- Sobrecarga laboral.
- Cuando los padres trabajan en lugares que les exija estar por más de 8 horas laborando
- Cuando ambos padres trabajan
- Cuando a los padres los invade el enojo, estrés, tristeza
- Falta de solvencia económica para cubrir necesidades básicas y deudas
- Frustración
- Estrés

Efectos

Dentro de estos efectos se pueden ver en diferentes áreas

Familiar

- Pérdida del vínculo afectivo entre los miembros de la familia
- Hijos rebeldes
- falta de comunicación
- Infidelidades

* Ver anexo 2



- Divorcios
- Violencia intrafamiliar

Individual

- Mal humor
- Aislamiento
- Consumo de alcohol o drogas

Laboral

- Renuncias
- Despidos inevitables
- Trabajar más de la cuenta
- Accidentes de trabajo
- Bajo rendimiento
- Baja calidad del trabajo
- Mala relación con los compañeros
- Impuntualidad
- Ausentismo
- Falta de compromiso

Técnicas

- **“Que animal fuera”** Esta técnica es de animación, busca crear un mayor acercamiento entre los participantes para que se pueda dar un clima de confianza.
- **Psicodramas** Técnica psicológica utilizada en el ámbito psicoterapéutico derivada del teatro donde se expone y dramatiza una problemática específica
- **“La torre”** Herramienta psicológica utilizada para intervenir problemáticas grupales.
- **“Silla Caliente”** Esta técnica significa “asiento abierto”, que se utiliza como terapia de grupo para aclarar problemáticas que afectan tanto a nivel individual como colectiva.



- **Acróstico** Los Acrósticos se utilizan para trabajar con temáticas consisten en una composición (a veces poética) en la que las letras iniciales, medias o finales de los versos, leídas en sentido vertical forman una palabra o una frase. El acróstico ha sido uno de los primeros experimentos de la poesía visual.

Dinámica

“Que animal fuera”: Se formaran grupos de de 4 personas cada se le dará un papel de color en el cual las personas podrán, el nombre de un animal al cual quisieran ser, luego escribirán del porque quiere ser ese animal. Después de eso en el grupo de 4 personas dirán se presentaran; dirá como les gusta que le llamen, también frente su grupo dirán que animal quisieran ser y porque.

Psicodrama: De una caja pequeña cada persona meterá su mano y sacará la pieza de un rompecabezas, cada rompecabezas está formado por 5 piezas y buscaran su respectiva figura. El psicólogo/a responsable dirá el ejemplo de cada situación a “dramatizar”.

“La torre”: Se les pide a los participantes que formen un círculo y se enumeren del uno al cuatro, para que luego se establezcan equipos de cada número (todos los números uno, todos los dos, y así sucesivamente).Luego, a cada equipo, se le entregaran unas pajillas con la indicación de utilizarlas para crear una torre lo más alta que puedan. Para esto se les dará un tiempo de cinco minutos. Cuando se les indique que el tiempo ha terminado, los facilitadores revisaran las torres, ganará la más alta que no se haya derribado.

“Silla Caliente”: Se coloca las sillas una al centro y las otras alrededor, ponen las reglas de la dinámica para que no salga nadie molesto, deben de sentarse en una postura cómoda para favorecer el contacto y la expresión espontánea. Hacer cada una de las interrogantes, se debe de dar el espacio y tiempo para responder

“Acróstico”: Se ubicara en un lugar visible del salón la palabra pecar cansa y en la medida en que se vayan explicando cada una de las iniciales se irán colocando a lado de estas la palabra correspondiente a la misma.



- Profesionalismo.
- Enfoque.
- Comunicación
- Actitud
- Respeto
- Compromiso
- Aceptación
- Nosotros
- Sinergia
- Apertura

Trabajo en equipo*

Concepto

Se entiende como un equipo de personas de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

Causa

- Las personas no saben hacer un equilibrio, entre el tiempo que se le dedica al trabajo y el tiempo que se debe dedicar a la familia.
- Sobrecarga laboral.
- Cuando los padres trabajan en lugares que les exija estar por más de 8 horas laborando
- Cuando ambos padres trabajan
- Cuando a los padres los invade el enojo, estrés, tristeza
- Falta de solvencia económica para cubrir necesidades básicas y deudas
- Frustración
- Estrés

* Ver anexo 2



Efectos

- Perdida del vínculo afectivo entre los miembros de la familia
- Hijos rebeldes
- Falta de comunicación
- Infidelidades
- Divorcios
- Violencia intrafamiliar
- Bajo rendimiento
- Mal humor
- Baja calidad del trabajo
- Aislamiento
- Mala relación con los compañeros
- Impuntualidad
- Ausentismo
- Falta de compromiso
- Trabajar más de la cuenta
- Accidentes de trabajo
- Consumo de alcohol o drogas
- Renuncias
- Despidos inevitables

Técnicas

- **“Las frutas”** Técnica de animación utilizada para generar confianza y socialización dentro de un grupo.
- **Relajación** Técnica utilizada para genera un bienestar físico y mental en las persona utilizada introductoriamente para luego trabajar con otra técnica.
- **Programación de actividades** Consiste en establecer una agenda completa de actividades a realizar, incrementa la posibilidad de que ciertas conductas deseadas se incrementen.



- **“Auto observación”** “Es una técnica psicológica utilizada para evaluar y también intervenir, el hecho de observarse así mismo una conducta que se define como “problema”.
- **Psicodrama** Se utiliza para dramatizar o ejemplificar una conducta determinada y así pueda ser más significativo su aprendizaje por medio de la vivencia.

Dinámica

“Las frutas”: Se le dará a cada persona un dibujo con una fruta simbólica el número de clases de frutas dependerá de cuantas personas participen, (manzana, guineo, piña, jocote etc.) Se pedirá que se reúnan todas las frutas que sean igual. Una vez estén reunidas cada grupo se presentará y dirá su nombre, características positivas de él/ella.

Relajación: Se pedirá que se sienten cómodos en la silla con los brazos estirados. Que comiencen a inhalar (por la nariz) y retener el aire por unos segundos, luego el aire se sacará (la boca), se irá narrando cada uno de los pasos de esta técnica y simultáneamente se pondrá una música de fondo para que las personas logren un nivel de relajación adecuado y nos permita que las actividades a realizar tengan una mayor atención.

Programación de actividades: Duran esta parte de esta técnica o ejercicio se les enseñará cómo hacer un “agenda” de actividades para que el trabajador o trabajadora organicen su tiempo para que puedan terminar sus tareas a tiempo y eso también a nivel su tiempo entre el trabajo y la familia.

Auto observación: Después de haber realizado el ejercicio de relajación, se procederá hacer una autoobservación para que la persona sea consciente de cómo es percibido por los demás. Primero se iniciará como la persona se ve físicamente, luego pasaremos a un plano laboral, como se ve en el trabajo, y por último se pasará a un plano familiar es en este momento donde se comenzará a indagar como está la relaciones familiares si están buenas o malas y la persona



posteriormente en un papel deberá justificar del porque de esa respuesta y hacer una valoración en que podíamos hacer esa conducta negativa en una positiva.

Psicodrama: Se harán grupos de cuatro, de tres y de dos familias, A estos grupos se les dará una situación problemática común que se dé en cada hogar y estos deberá de ejemplificar ese papel, de cada dramatización cada persona deberá de dar un aporte de cómo podremos solucionar ese problema en nuestro hogar para que no se vuelva a repetir.

Mobbing*

Concepto

Mobbing proviene de la etología, ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente, o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por otros varios. Fue en la década de los ochenta que se utilizo el término Mobbing por primera vez (Heinz Leymann, científico Sueco) para referirse al problema.

Causa

- jefes con perfil de acosadores
- baja autoestima por parte de la victima
- Temor a ser despedido

En muchos casos, el mobbing persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleadores, eliminando así la implacabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de re-mobbing.

* Ver anexo 2



Efectos

- Agresividad con la familia.
- Aumento de la conflictividad con la familia.
- Aumento de las enfermedades de los hijos y problemas escolares.
- Retraimiento de la víctima con la familia y amigos.
- Abandono de los amigos y rechazo por parte del entorno de la víctima, cansados de la "obsesión" con el problema laboral.
- Falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de hacer frente a la situación, legal o psicológicamente.
- Estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos.

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo

- La propagación del mobbing en la organización distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores y daña la relación de los individuos que deben realizar tareas en equipo, lo que altera las condiciones de trabajo y afecta a toda la organización. La consecuencia de esto es que paulatinamente disminuye la eficiencia de la organización y el clima laboral deja de ser motivador y retribuyente para el trabajador.
- La investigación del concepto de mobbing es reciente, de manera que hay pocos trabajos de campo que puedan aportar extensos datos empíricos sobre sus efectos en la organización. Sin embargo, es lógico pensar que el mobbing origina mayor rotación de personal, mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización.



- De presentarse el fenómeno del mobbing en los call center, es lógico pensar que la rotación de personal se incremente.

Técnicas

- **Tensión relajación** Esta técnica es utilizada introductoramente para poder llevar a un nivel más avanzado para que dicha técnica que precederá se obtenga mejores resultados.
- **Trabajo con imágenes** Técnica derivada del modelo cognitivo utilizada para que las personas piensen de forma más clara y placenteramente o relajante para estar menos perturbado emocionalmente.
- **Psicodrama** Se utiliza para dramatizar o ejemplificar una conducta determinada y así pueda ser más significativo su aprendizaje por medio de la vivencia.
- **Biblioterapia** Es una técnica que proporciona bibliografía sobre una problemática, para que la persona que lo solicita puede comprender su problema y conocerlo mejor con el objetivo de poder solucionarlo.
- **“Tener confianza en ti mismo”** Esta técnica se utiliza para abordar problemáticas relacionadas con la autoestima derivada del modelo psicoanalítico utilizando las herramientas de persuasión y sirve también como técnica introductorio.

Dinámica

“Tensión relajación”: Se sentarán cómodos en una silla, y si el lugar lo permite se podrán acostar en el piso, donde se indicarán el ejercicio de tensión relajación, se iniciará relajando el brazo izquierdo de modo de sentir como se tensiona todo el brazo luego se hará con el brazo derecho, sucesivamente se hará con cada una de las partes del cuerpo y con el rostro.



Trabajo con imágenes: Se les pide a los participantes que cierren sus ojos que describen que logran ver si es algún color, o forma, se les pide que intensifiquen esa forma. Ahora imagine a ti en esa imagen y mira las personas que están a tu alrededor, visualiza. Fíjate ahora si tú estás en esa imagen, si te ves a ti mismo, o si no te ves a ti mismo, sino a los demás, sin verte a ti mismo, puedes ver tu imagen, tu cara, tu cuerpo o puedes ver a través de tus ojos todo lo que hay en el exterior. Cuando tú miras a través de tus ojos, no te ves a ti mismo, sino sólo lo que hay fuera de ti (puedes ver tus manos, pero no tus ojos). Existen, por lo tanto, dos posibilidades. Que la imagen que haces de lo que te ocurre sea una imagen en la que aparece una imagen tuya, o bien que sea tal como lo ves cuando miras a través de tus ojos. Cuando piensas en una imagen en la que ves a través de tus ojos, pero no te ves a ti mismo, hablamos de imagen asociada. Una imagen disociada es cuando te ves a ti mismo en esa imagen como si fuera otra persona la que está viendo esa imagen. De esta forma se le irá induciendo a la persona para perder temor ante la persona acosadora.

Psicodrama: Se formaran grupo de trabajo de 4 personas y ellos demostrarán como se da el al caso en el ámbito de trabajo, después que cada uno presente una escena. Se hace un análisis en base a lo observado y se retroalimenta en cuanto a las lo positivo y cómo podemos cambiar dicha conducta.

Biblioterapia: Se le brindara acceso de internet o artículos de libros donde se hable sobre el mobbing, se discutirá el tema con los participantes para así estar informados para que tanto ellas como ellos, estén alerta sobre esta problemática.

Tener confianza en ti mismo: Nos ponemos todos de pie y comenzamos a caminar con las manos hacia atrás y mirando de frente a nuestros compañeros con quien nos encontramos.

Luego cuando el coordinador de la dinámica suene su pito nos paramos de frente al compañero que esté más cerca y conversamos con esa persona, cada vez que suene el silbato hay que cambiar de pareja.las preguntas que le haremos son: ¿Como haz estado? ¿Tienes algo nuevo que contar?



- al final de las preguntas se le dirá a las personas que el receptor del mensaje agradezca al emisor por haber hablado con él.

Liderazgo*

Concepto

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" la palabra clave: es "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

Causas

- Cultura organizacional (tendencia a seleccionar a los mandos medios y gerenciales solamente por sus habilidades técnicas)
- Formación inadecuada
- Imposición del líder dentro de la organización
- Falta de capacitación profesional
- Falta de capacidad para liderar
- Las organizaciones confunden gerenciamiento con liderazgo.
- Tendencia a no reconocer los síntomas de un mal liderazgo.

Efectos negativos de un liderazgo inadecuado

* Ver anexo 2



- Desmotivación laboral
- Estrés
- Baja autoestima en los subordinados
- Depresión en los empleados
- Rotación de personal
- Insatisfacción laboral

Técnicas

- **Programación neurolingüística** utilizada para preparar a los empleados para el desarrollo del programa.
- **“Lluvia de ideas”** es utilizada para la recopilación de información que poseen los empleados a acerca del tópico a tratar.
- **“Como es el líder”** es utilizada para la recopilación de información que poseen los empleados a acerca del tópico a tratar.
- **“Test de Liderazgo Personal”** utilizado para que los participantes reconozcan sus cualidades personales de líder.

Dinámicas

Programación neurolingüística: Se realizara la bienvenida a los empleados; se utilizaran frases positivas dirigidas a su estado de ánimo, con el fin de preparar a los empleados para el desarrollo del programa.

“Lluvia de ideas”: Se pedirá a los empleados que opinen acerca de los conocimientos que poseen sobre el estrés, se anotara toda la información que poseen los empleados y se reforzaran estas ideas y se retomaran en la explicación sobre la conceptualización del mismo.

“Como es el líder”: El Facilitador dividirá al grupo, seleccionara a un miembro de cada subgrupo y le solicitara que salga del salón, mientras los equipos terminan de organizarse, el Facilitador se reunirá en forma privada con las personas que salieron del salón y les indicara que su papel será el de observadores. Les pedirá



que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen quién es el participante a quien se dirige el mayor número de miembros durante la conversación que van a sostener. Se realizara una conversación en cada subgrupo de un tema asignado y luego se harán unas preguntas de reflexión buscando descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder. A continuación el Facilitador guiara el proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Test de Liderazgo Personal: Se pedirá a los participantes que contesten de forma individual y sincera las interrogantes que se le plantearan de forma escrita en un test de liderazgo.

Motivación *

Concepto

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa “movido”, o “de motio”, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Causas

- Reto del trabajo
- La capacitación del individuo para el cargo,

* Ver anexo 2



- El conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol),
- La disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea.
- La identificación del trabajador con la organización.
- El reconocimiento del trabajador dentro de la organización.
- La remuneración adecuada y oportuna de el trabajo que realiza
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso
- Tener un volumen de trabajo razonable
- sentir control del trabajo
- Recibir incentivos
- Ambiente de trabajo agradable
- compartir los valores de la empresa.

Efectos de la desmotivación

- Conductas destructivas dirigidas a los materiales y equipos de la empresa.
- Bajo rendimiento laboral
- Pensamientos pesimistas y sensación de desánimo
- Ambientes laborales estresantes y monótonos
- Baja moral
- Rotación
- Burn-out.

Técnicas

- **programación neurolingüística** utilizada para preparar a los empleados para el desarrollo del programa.



- “**Lluvia de ideas**” es utilizada para la recopilación de información que poseen los empleados a acerca del tópico a tratar.
- “**Búsqueda del tesoro**” es utilizada para que los participantes descubran vivencialmente los factores generadores de motivación.

Dinámicas

Programación neurolingüística: Se realizara la bienvenida a los empleados; se utilizaran frases positivas dirigidas a su estado de ánimo, con el fin de preparar a los empleados para el desarrollo del programa.

Lluvia de ideas: Se pedirá a los participantes que opinen acerca de los conocimientos que poseen sobre la satisfacción, se anotara toda la información que poseen los empleados y se reforzaran estas ideas y se retomaran en la explicación sobre la conceptualización del mismo.

Búsqueda del tesoro: se pedirá a los participantes organizados en subgrupos que busquen objetos específicos escondidos previamente por el facilitador, a continuación se reflexionara acerca de la actividad realizada. Con el fin de que los participantes descubran vivencialmente los factores generadores de motivación.

Satisfacción*

Concepto

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

* Ver anexo 2



Causas

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.
- Las necesidades
- Los valores
- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Efectos de la insatisfacción laboral

- Baja eficiencia organizacional
- Falta de lealtad
- Negligencia en el trabajo
- Agresión entre compañeros y jefes
- Rotación de personal
- Frustración
- Sabotaje.

Técnicas

- **Programación neurolingüística** utilizada para preparar a los empleados para el desarrollo del programa.
- **“Lluvia de ideas”** es utilizada para la recopilación de información que



poseen los empleados a acerca del t3pico a tratar.

- **“B3squeda del tesoro”** es utilizada para que los participantes descubran vivencialmente los factores generadores de satisfacci3n.

Din3micas

“Programaci3n neuroling3stica”: Se realizara la bienvenida a los empleados; se utilizaran frases positivas dirigidas a su estado de 3nimo, con el fin de preparar a los empleados para el desarrollo del programa.

“Lluvia de ideas”: Se pedir3 a los participantes que opinen acerca de los conocimientos que poseen sobre la satisfacci3n, se anotara toda la informaci3n que poseen los empleados y se reforzaran estas ideas y se retomaran en la explicaci3n sobre la conceptualizaci3n del mismo.

“B3squeda del tesoro”: se pedir3 a los participantes organizados en subgrupos que busquen objetos espec3ficos escondidos previamente por el facilitador, a continuaci3n se reflexionara acerca de la actividad realizada, con el fin de que los participantes descubran vivencialmente los factores generadores de satisfacci3n.



h) CONCLUSIONES DEL PROGRAMA

- Es de suma importancia abordar a través del programa de intervención psicoterapéutico cada una de las áreas deficientes encontradas en la investigación.

- Este programa de intervención está diseñado en relación a los análisis de la información obtenidos en diferentes centros de atención de llamadas, por lo que está diseñado para ser aplicado en los rubros de Call Center.



i) RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

- Se sugiere que los Departamentos de recursos humanos implementen el programa de intervención psicoterapeuta propuesto por el equipo investigador para poder disminuir en alguna medida los efectos psicológicos que presentan los empleados.
- Para obtener resultados favorable en la implementación de un programa se sugiere a las empresas que realicen investigaciones en sus organizaciones sobre los efectos psicológicos que causan la rotación de personal en los trabajadores.
- Para poder obtener resultados favorables es necesario implementar cada una de las áreas que contempla la propuesta del programa de intervención y que en esta se involucrando al mayor número de empleados de la organización.



Anexos del Programa de Intervención Psicoterapéutica



PLANES OPERATIVOS*

*Nota: (Ver pág.206)



VIII. REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Barraco, Nico; (2006) "*¿Quién habla?*"; editorial tinta limón; Buenos Aires, Argentina.
- "Código de Trabajo de la República de El Salvador".(1972)
- Goleman, Daniel; "*Inteligencia Emocional*"; Editorial Kairos; España; 1996.
- Rosental; (1975) "*Diccionario de filosofía*"; Editorial Akal; Madrid, España.
- David G. Myers, (1992) "Psicología", tercera edición, Editorial medica panamericana, Madrid, España

Artículos:

- Cano Vindel, Antonio; "*La naturaleza del estrés*"; Presidente de la SEAS (Sociedad Española para el estudio de la Ansiedad y el Estrés), 2008.
- Seselovsky, Alejandro; *El nuevo empleo global desde adentro: "30 días en el call center"*, periodista de revista Rolling Stone, 2007.
- Trujillo Flores, Mara Maricela; Valderrabano Almegua, María de la Luz y Hernández Mendoza, René; "*Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas*"; INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales; 2007.
- Varela, Paula; "¿Quién Lucha?", Conversaciones con teleoperadores sobre el libro *¿Quién Habla?*; 2008.

Páginas web visitadas:

- [http://McClelland, Vroom, en Vroom y Deci \(1999](http://McClelland, Vroom, en Vroom y Deci (1999)
- <http://wikipedia.org/wiki/Motivación>
- http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_en_el_trabajo_tipologia_de_la_motivacion
- <http://contactcenters.wordpress.com/tag/motivacion/>



- <http://datospymes.com/modules/mydownloads/visit.php?cid=1&lid=11>
- <http://www.unav.es/noticias/opinion/textos/op090504.html> - 14k
- http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci3n_intr3nseca
- <http://www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml> -
- http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_en_el...motivacion_satisfaccion_y_rendimiento/16109-7
- <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- http://www.wikipedia.org/wiki/Motivaci3n_en_el_trabajo
- <http://www.unav.es/noticias/opinion/textos/op090504.html> - 14k
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estres-academico-rendimiento-estudiante-bachillerato/estres-academico-rendimiento-estudiante-bachillerato.pdf>
- <http://contenidos.universia.es/especiales/burn-out/relaciones-estres-burnout/index.htm>;
- <http://www.ce-ce.es/index.php?lang=es&ids=14>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estr%C3%A9s>
- <http://iprofesional.com>
- <http://management.infobaeprofesional.com/notas/54900-Los-call-centers-preven-contratar-a-100000-personas.html?cookie>
- <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=576>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Hipoacusia>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Calambre>
- <http://management.infobaeprofesional.com/notas/54900-Los-call-centers-preven-contratar-a-100000-personas.html?cookie>
- <http://www.monografias.com/trabajos45/estres-laboral/estres-laboral.shtml>
- http://www.wikilearning.com/articulo/la_inteligencia_emocional_en_la_empresa-la_naturaleza_de_la_inteligencia_emocional/16021-6
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ieempuch.pdf>
- <http://www.dsstgo.cl/deptos/filosofia/biblioteca/inteligencia/Goleman.doc>



- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/inteligencia-emocional-en-el-trabajo-significado-de-las-emociones.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Determinismo>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral
- <http://wro2.wordpress.com/category/acoso-laboral/>
- <http://www.acosomoral.org/med56.htm>
- <http://enriquefreire.com/blog/2008/10/29/acoso-laboral-o-mobbing/>
- [http://McClelland, Vroom, en Vroom y Deci \(1999](http://McClelland, Vroom, en Vroom y Deci (1999)
- <http://wikipedia.org/wiki/Motivación>
- http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_en_el_trabajo_tipologia_de_la_motivacion
- <http://contactcenters.wordpress.com/tag/motivacion/>
- <http://datospymes.com/modules/mydownloads/visit.php?cid=1&lid=11>
- <http://www.unav.es/noticias/opinion/textos/op090504.html> - 14k
- http://es.wikipedia.org/wiki/Motivación_intrínseca
- <http://www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml> -
- http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_en_el...motivacion_satisfaccion_y_rendimiento/16109-7
- <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- http://www.wikipedia.org/wiki/Motivación_en_el_trabajo
- <http://www.unav.es/noticias/opinion/textos/op090504.html> - 14k
- http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/Art_insatisfaccion_laboral.doc
- http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que_es_la_satisfaccion_laboral/16141-2 - 25k
- <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1938.html> - 20k
- http://www.pulevasalud.com/subcategoria.jhtml?ID_CATEGORIA=103769
- <http://www.monografias.com/trabajos34/autoestima-laboral/autoestima-laboral.shtml> -



- <http://www.vozalmundo.com/index.php?id=5335> - 31k
- <http://www.gestec.disaic.cu/ponencias07/RESUMENES%20Y%20TRABAJOS%20EXTRANJEROS>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoestima>
- <http://www.navactiva.com/redirect.php?o=30925>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/tipologia-personalidad/>
- <http://www.misaludprimero.blogspot.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos34/el-caracter/el-caracter.shtml>



ANEXOS



ANEXO
Nº 1
ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Encuesta dirigida al personal operativo que labora en los centros de atención al cliente.

Objetivo: Indagar los efectos psicológicos que la rotación de personal provoca en el personal que labora en los centros de atención al cliente.

I. DATOS GENERALES

Sexo: F ___ M ___ Edad: _____

Nombre de la empresa para la cual usted labora: _____

Tiempo de laborar para esta empresa: _____

Puesto que desempeña: _____

Nivel académico:

Bachiller	Estudiante universitario
Título universitario	Maestría o post grado

Promedio de llamadas atendidas diariamente: _____

Horario regular de trabajo:

Diurno	
Nocturno	

Horas logando:

Menos de 8 horas	8 horas	Mas de 8 horas
------------------	---------	----------------

A continuación se le presentan una serie de preguntas, para ello se le pide responder a todas con sinceridad y absoluta libertad. Esta encuesta es totalmente confidencial y los datos solo serán utilizados para efectos académicos.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda y respondiendo los espacios para cada pregunta. Recuerde que no hay respuestas "correctas" o "incorrectas", todas son útiles para nuestro estudio.

II. DATOS ESPECIFICOS.

- ¿Ha ocupado otro puesto dentro de esta empresa? Si ___ No ___ Menciónelo

- De no ser este su primer empleo, ¿Cuál fue la razón por la cual cambio de su último empleo a este? _____
- ¿Toma usted sus vacaciones anuales? Si ___ No ___ Por que _____
- ¿Desea otro empleo, en lugar del actual? Si ___ No ___ por que

- ¿Gana lo suficiente en su trabajo actual para satisfacer sus necesidades personales y /o familiares? Si ___ No ___
porque _____
- ¿Considera que las actividades que realiza están de acuerdo con sus capacidades? Si ___
No ___



7. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de él recibe? Si___ No___ por que

		Muy bien	Bien	Mal
8.	Cómo se lleva usted con su jefe			
9.	Cómo se lleva usted con sus compañeras/os de trabajo			
10.	Cómo se relacionan sus compañeras/os con su jefe			
11.	Cómo se llevan sus compañeras/os entre ellos			

12. Si existen bromas entre compañera/os estas suelen ser:

Amigables e incitan a mejorar las relaciones interpersonales	
Suelen ser importunas afectando así la armonía del grupo	
A veces son amigables y a veces son importunas	
No se realizan ningún tipo de bromas entre compañeros	

13. ¿Le agrada el cargo que actualmente desempeña? Si___ No___ por que

14. ¿Cree que su trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa? Si___ No___ por que

15. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional? Si___ No___ De que forma

16. ¿Le gustaría desarrollarse en otro puesto dentro de esta empresa? Si___ No___ Mencione cuales y por que le gustaría desarrollarse ahí

17. ¿En caso de que se le hiciese un llamado de atención fuerte, cual de las siguientes frases se aplicaría mas a usted

Permanece callada/o y acepta la observación	
Se disgusta y reclama el por que del llamado de atención	
Dialoga con su jefe y asume la responsabilidad	

18. ¿Qué haría usted si al estar trabajando recibe una llamada en el cual un familiar le asegura que es urgente que usted llegue a su casa?

Se va a su casa inmediatamente para ver lo que esta ocurriendo	
Le comenta a su supervisor lo que ocurre y solicita tiempo para ausentarse	
Espera a que finalice su jornada laboral para ir a su casa y verificar lo que ocurre	



19. ¿Le ha manifestado su familia que últimamente se muestra más agresiva/o con ellos?

Si___ No___

20. ¿Considera que han aumentado los conflictos con su familia a causa de su trabajo? Si___

No___

21. ¿Su trabajo le permite mejorar sus relaciones familiares? Si___ No___ ¿Por Que?

22. Ha recibido usted o un/a compañero/a :

Amenazas verbales	
Amenazas mediante gestos intimidatorios	
Uso inadecuado del tono de voz de parte de sus compañeras/os de trabajo	
Uso inadecuado del tono de voz de parte de sus jefes	

23. Ha escuchado o ha tenido usted u otras persona experiencia acerca

Proposiciones indecorosa o sexuales	
Manipulación de información sobre sus horarios de trabajo o su información personal	
Llamadas indeseadas su teléfono	
Contacto físico indeseado	

24. ¿De que forma les llama la atención su jefe? En reuniones grupales___ o

individualmente___

25. ¿Existen entre sus compañeras/os discusiones sobre ideologías religiosas o políticas? Si___

No___

26. ¿Cómo resuelve los problemas en su trabajo?

Acude a sus compañeros de trabajo	Acude a algún supervisor	
Acude a su jefe inmediato	Lo resuelve por usted mismo	

27. ¿Su jefe soluciona los problemas de manera eficiente? Si___ No___

28. ¿Posee sobrecarga de trabajo? Si___ No___

29. ¿Como se siente usted al finalizar la jornada de trabajo?

Ansiosa/o, cansada/o.	Motivada/o y satisfecha/o	
Irritado/a, molesto/a.	Alegre y con energía	
Enojado/a, con dificultad para concentrarse, recordar y/o tomar decisiones.		
Con padecimientos físicos (dolores musculares, hipertensión o problemas gástrico).		

30. ¿Existen razones por las cuales usted ha valorado renunciar a su cargo? Si___ No___

Explique



ANEXO
Nº 2
PLANES
OPERATIVOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: Estrés						
Objetivo: Implementar un Programa de Intervención Psicoterapéutica en los teleoperadores de los Call Center orientado a mostrar técnicas prácticas para el manejo de estrés a fin de mejorar la salud mental y el bienestar de los mismos, disminuyendo así en alguna medida el estrés como efecto psicológicos que causa la rotación de personal.						
Lugar:				Fecha:		
Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar la bienvenida y presentar al grupo facilitador así como integrar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizara la bienvenida a los empleados y se llevara a cabo a través del uso de frases de programación neurolingüística. • Se dará una explicación breve de los temas a abordar • Se desarrollara la dinámica “El Bum”, luego de haber creado un clima de confianza se pasará a la ponencia y se dará una explicación de presente tema. 	Humanos: Facilitador Empleados Materiales: Salón. Sillas. Toallas Diapositivas Grabadora CD-Audio Videos Hoja de evaluación Refrigerio Vasos Servilletas Cubiertos	Equipo facilitador	25 Minutos	Se llevará cabo una reflexión junto con los empleados a acerca de los resultados de las dinámica, de los videos y de las técnicas utilizadas
Estrés	Dar a conocer las causas y efectos del estrés y llevar a cabo un entrenamiento para que los empleados puedan	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevara a cabo una “lluvia de ideas” • Se llevara a cabo la conceptualización del tema enfatizando definición causas y efectos, y como se puede manifestar. • Se explicaran los tipos de estrés que existen • Se presentara por medio de un video corto un ejemplo del desarrollo del estrés laboral • Se planteara a través las diferentes actividades (a nivel individual, familiar, laboral, entre otros) que los empleados pueden realizar para controlar los niveles altos de estrés. • Se realizara una breve explicación teórica y práctica de la técnica “El Auto-masaje” en las cuales a través de un video y posteriormente el modelado se indicara como este puede reducir 			60 Minutos	

	<p>identificar y disminuir el estrés.</p>	<p>los niveles de estrés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizara una breve explicación teórica y práctica de la técnica “La Respiración” para ello se desarrollara la técnica de la “Respiración Natural” y la “Respiración Alterna”. mostrándoles así como la respiración correcta es un método para disminuir el estrés. • Llevar a cabo la técnica de “La Visualización” en la que mediante el uso de un CD en audio se le pedirá a los empleados que se coloquen en el suelo en una posición cómoda y se dejen guiar por las indicaciones que escucharán induciendo así a los empleados a estados de relajación a través de los sonidos y la visualización. 				
<p>Palabras de agradecimiento y cierre del programa.</p>	<p>Dar las palabras de agradecimiento a los usuarios por su presencia y aportes en el desarrollo del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentaran unas diapositivas con un pensamiento positivo orientado a la temática • Se llevara a cabo un espacio de preguntas y respuestas en donde se aclarara las dudas surgidas en los empleados • Se expresará por parte de cada uno de los facilitadores/as las palabras finales de agradecimiento, realizando el cierre de la jornada. • Se procederá a compartir un momento de integración junto con todos los participantes mediante un pequeño refrigerio. 		<p>Equipo facilitador</p>	<p>20 Minutos</p>	<p>Los empleados evaluarán el desarrollo de la jornada mediante el llenado de una hoja de evaluación</p>

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: La Inteligencia Emocional

Objetivo: Desarrollar un programa de intervención psicoterapéutica en los teleoperadores de los Call Center orientado a mostrar técnicas prácticas para la utilización de la Inteligencia Emocional en el trabajo, disminuyendo así en alguna medida la no aplicación de inteligencia emocional como efecto psicológico que causa la rotación de personal.

Lugar:

Fecha:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar la bienvenida y presentar al grupo facilitador así como integrar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizara la bienvenida a los empleados y se llevara a cabo a través del uso de frases de programación neurolingüística. • Se dará una explicación breve de los temas a abordar • Se desarrollara la dinámica “El Mundo”, luego de haber creado un clima de confianza se pasará a la ponencia y se dará una explicación de presente tema. 	Humanos: Facilitador Empleados Materiales Salón. Sillas. Diapositiva Videos Hoja de evaluación Refrigerio Vasos Servilletas Cubiertos	Equipo facilitador	25 Minutos	Se llevará cabo una reflexión junto con los empleados a acerca de los resultados de las dinámica, de los videos y de las técnicas utilizadas
Inteligencia Emocional		<ul style="list-style-type: none"> • Se llevara a cabo una “lluvia de ideas” • Se realizara la conceptualización del tema enfatizando definición causas y efectos, y como se puede manifestar. • Presentación de video “emoción+sentimiento = inteligencia” para hacer conciencia sobre la importancia de las emociones en la toma de decisiones • Se dará a conocer a los usuarios los componentes de la Inteligencia Emocional • Se desarrollara la dinámica “Como expreso mis sentimientos” para enseñar a describir y a expresar emociones y a establecer conductas deseadas <p>✓ Se darán las indicaciones para desarrollar la dinámica</p>		60 Minutos		

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se pedirá a cada empleado que vivencia las actividades a desarrollar ✓ Luego que cada uno haya participado el facilitador dirigirá el debate sobre las reacciones surgidas formulando preguntas. • Presentación de video “Alfabeto emocional” para hacer reflexionar sobre algunas actitudes que promueven la salud mental. • Habilidades para conseguir el equilibrio personal se mostrara a los empleados las diferentes habilidades que requiere la Inteligencia Emocional en el trabajo • Los diez mandamientos de la Inteligencia Emocional se explicaran algunas reglas básicas que se deben practicar a fin de aplicar la autoestima de manera activa en los diferentes ámbitos de las relaciones interpersonales. 				
<p>Palabras de agradecimiento y cierre del programa.</p>	<p>Dar las palabras de agradecimiento a los usuarios por su presencia y aportes en el desarrollo del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentaran unas diapositivas con un pensamiento positivo orientado a la temática • Se llevara a cabo un espacio de preguntas y respuestas en donde se aclarara las dudas surgidas en los empleados • Se expresará por parte de cada uno de los facilitadores/as las palabras finales de agradecimiento, realizando el cierre de la jornada. • Se procederá a compartir un momento de integración junto con todos los participantes mediante un pequeño refrigerio. 			<p>20 Minutos</p>	<p>Los empleados evaluarán el desarrollo de la jornada mediante el llenado de una hoja de evaluación</p>

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: Las Relaciones Interpersonales

Objetivo: Implementar un Programa de Intervención Psicoterapéutico en los teleoperadores de los Call Center orientado a desarrollar habilidades de comunicación y manejo de conflictos con el propósito de mejorar el manejo de las relaciones interpersonales con los superiores y pares, disminuyendo así en alguna medida las inadecuadas Relaciones Interpersonales como efecto psicológico que causa la rotación de personal.

Lugar:

Fecha:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar la bienvenida y presentar al grupo facilitador así como integrar a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizara la bienvenida a los empleados y se llevara a cabo a través del uso de frases de programación neurolingüística • Se dará una explicación breve de los temas a abordar • Se explicara la dinámica ¿Te gusta mi vecino? luego de haber creado un clima de confianza, se pasará a la ponencia y se dará una explicación del presente tema. 	Humanos Facilitador Empleados Materiales Salón. Sillas. Diapositiva Video Papel bond Lapiceros Hoja de evaluación Refrigerio Vasos Servilletas Cubiertos	Equipo facilitador	25 Minutos	Se llevará cabo una reflexión junto con los empleados a acerca de los resultados de las dinámicas, de los videos y de las técnicas utilizadas
Relaciones Interpersonales en el trabajo	Proporcionar fundamentos teóricos sobre la importancia de mantener adecuadas relaciones interpersonal es así como desarrollar actitudes positivas y	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevara a cabo una “lluvia de ideas” • Se conceptualizara el tema enfatizando la definición, causas y efectos, y como se puede manifestar • Se conceptualizara el término de la comunicación y la empatía como componentes esenciales para sostener buenas relaciones interpersonales. • Se desarrollara la dinámica “El trueque de un secreto”, a fin de poder vivenciar y desarrollar la empatía y su importancia en las relaciones interpersonales <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se darán las indicaciones para desarrollar la dinámica ✓ Se pedirá a cada empleado que vivencia las actividades a desarrollar 			65 Minutos	

	<p>conductas que promuevan un adecuado ambiente de trabajo</p>	<p>✓ Luego que cada uno haya participado el facilitador dirigirá el debate sobre las reacciones surgidas formulando preguntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se hará una conceptualización de los etilos de comunicación en donde por medio del modelado se explicara como el lenguaje no verbal puede influir tanto negativa como positivamente en las relaciones interpersonales. • Se presentara a través de un video algunas recomendaciones para dirigirse a un superior y obtener una mejor comunicación con este • Por medio de la dinámica “Salir de circulo”, se promoverá el dialogo como la forma adecuada para resolver conflictos • Se darán las indicaciones para desarrollar la dinámica • Se pedirá a cada empleado que lleve a cabo las consignas proporcionadas • Posteriormente se procederá a la evaluación buscando determinar cuál era el conflicto, analizando los métodos empleados por cada parte, la efectividad de los mismos, sus consecuencias. 				
<p>Palabras de agradecimiento y cierre del programa.</p>	<p>Dar las palabras de agradecimiento a los empleados por su presencia y aportes en el desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentaran unas diapositivas con un pensamiento positivo orientado a la temática. • Se llevara a cabo un espacio de preguntas y respuestas en donde se aclarara las dudas surgidas en los empleados. • Se expresará por parte de cada uno de los facilitadores/as las palabras finales de agradecimiento, realizando el cierre de la jornada. • Se procederá a compartir un momento de integración junto con todos los participantes mediante un pequeño refrigerio. 			<p>20 Minutos</p>	<p>Los empleados evaluarán el desarrollo de la jornada mediante el llenado de una hoja de evaluación</p>

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: Relaciones Familiares						
Objetivo: Mejorar las relaciones Afectivas de los trabajadores de Call Center para poder minimizar la problemática de Rotación de personal al a causa de este fenómeno.						
Lugar:			Fecha:			
Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Bienvenida	Dar a conocer el tema de relaciones familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciara con una dinámica de bienvenida“ Las frutas” • luego de haber creado un clima de confianza • Se pasará a la ponencia • Se dará una explicación de presente tema. • Enfatizando definición causas y efectos, y como se puede manifestar. 	Humanos: Equipo facilitador y participantes Materiales Laptop Cañón Papeles con Nombre de Fruta Tirro Papel Lápiz	Equipo Facilitador	20 Minutos	Por medio de una guía de observación se verán los niveles de empatía
Relaciones Familiares	Que los participantes hagan una autocrítica de cómo se encuentran sus relaciones familiares y que estos aprendan a organizar su tiempo para mejorar sus relaciones familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • Se darán las indicaciones para abordar esta técnica de “La autoobservación “ • Primero a observarnos interiormente • Luego lo haremos a nivel mas social • Como nos vemos con nuestros amigos y familiares • Que la personas haga un análisis de la relacione que tiene con sus familiares • La técnica se llama el “psicodrama” o “Ensayo de Conductas”. • Se pedirán dos voluntarios para que dramaticen una situación laboral específica. (Problemática) • se das continuamente en su puesto de trabajo. • Luego de la dramatización se les pedirá a los demás participantes que señalen o indiquen los errores que se han cometido en cuanto a la armonía familiar, según el material visto en la ponencia, 			70 Minutos	El nivel participación en las técnicas Y en la medida que acaten las indicaciones de cómo hacer el auto registro.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se irán van reforzando los contenidos, y se vuelve a pedir a los participantes que desarrollen la situación problema. • Se explicará que es una programación una "Programación de actividades". • Se dará el material a utilizar. • Paso a paso se darán las indicaciones. • Se hará un ejemplo de cómo hacerlo. • Se pedirá a cada participante que haga uno basado en su horario de trabajo y actividades que realiza en el trabajo y en su hogar. 				
Palabras de agradecimiento y cierre del programa	Compartir un momento de descanso con los compañeros de trabajo para que puedan hacer comentarios o discutir la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Se hará una evaluación escrita de lo evidenciado durante esta esa sesión y como se sentía al inicio y como es sientes al nivel de salida. • Una vez finalizada las actividades, se les pedirá a los participantes que pasen a tomar un refrigerio que estará ubicado al final del salón. • Finalmente se les agradece por haber participado en la capacitación. 		Equipo facilitador	20 minutos	Por medio de una evaluación colectiva dirigida hacia el grupo que dio la intervención.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: Trabajo en Equipo						
Objetivo: Dar a conocer que es el trabajo en equipo e implementar técnicas psicológicas para mejorar la relación con los compañeros de trabajo y así evitar la rotación de personal en los Call Center del área Metropolitana de San Salvador.						
Lugar:				Fecha:		
Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Crear un clima de armonía entre los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los participantes en el desarrollo de la temática. • Por medio de la dinámica que “animal soy” el cual consiste decir si fuéramos animales que animal seríamos y porque. • Cada uno de los integrantes del grupo se presentara ante los participantes. Luego se les pedirá a éstos que digan el nombre que más les guste. Luego dirán que animales les hubiera gustado ser y porque. 	Humanos Participantes Y grupo responsable Materiales Hojas de papel de colores Lapiceros Proyector de Cañón Laptop Pajillas Tirro Sillas Papel Lápiz Refrigerio	Equipo facilitador	30 Minutos	Por medio de observación se podrán ver el nivel de familiaridad se va adquiriendo
Trabajo en Equipo	Dar a conocer que es el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Los expositores definirán los conceptos con palabras sencillas y fáciles de entender sobre el tema referido trabajo en equipo. • conceptos, definiciones, características, como afecta al no trabajar en equipo a la rotación de personal. • Luego se les pedirá a los participantes si existen dudas que hagan las preguntas correspondientes. • “Dinámica la torre” el Equipo de psicólogos responsables darán las indicaciones para realizar esta dinámica. • Cuando se haya termina la dinámica se hará una valoración de lo evidenciado en ella. 			50 Minutos	Por medio de una reflexión colectiva de los que le pareció la técnica
	Valorar como nos perciben	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la “Silla Caliente” Se coloca las sillas una al centro y las otras alrededor. 				

	los demás para así mejorar nuestra conducta.	<ul style="list-style-type: none"> • se pondrán claras las reglas de la dinámica para que no salga nadie molesto. • deben de sentarse en una postura cómoda para favorecer el contacto y la expresión espontánea. • Hacer cada una de las interrogantes Se debe de dar el espacio y tiempo para responder. • al final de la dinámica se hará una valoración de la Técnica. 				
Palabras de agradecimiento y cierre del programa	Reflexionar sobre nuestra conducta y mejorarla para tener una mejor armonía de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • El encargado de esta técnica dará las indicaciones. • Por medio del "psicodrama" se vivenciará las conductas negativa que se da en el lugar de trabajo, luego se reflexionará y esa conducta negativa se transformará positiva. • al final se hará una valoración por medio de un papel y lápiz de los que nuevo que se ha aprendido con esta sesión. • Se repartirán los refrigerio Cada uno de los participantes pasará a recibir su refrigerio. 		Equipo facilitador	30 Minutos	Se hará una evaluación de las actividades realizadas durante esta jornada.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: Mobbing						
Objetivo: Dar a conocer como que es mobbing y como se manifiesta en las organizaciones para poder prevenirlo.						
Lugar:				Fecha:		
Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Bienvenida	Explicar de forma breve que es el mobbing para que la persona conozca de este tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Se explicara que es mobbing;Definición, causa y Efecto • Como se manifiesta • quienes son sus victimas • Características y manifestaciones • Causas • Efectos • Se dejara un espacio para preguntas y respuestas para saber si quedo claro el tema que se desarrolla. 	Humanos Equipo facilitador Y participantes Materiales Computadora Material didáctico Grabadora Cd música de relajación Material didáctico	Equipo Facilitador	30 Minutos	Por medio como ellos participen y se incorpora las dinámicas en las dinámicas
Mobbing	Que las personas de una forma más significativa identifiquen como se manifiesta el mobbing.	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará la técnica del “Psicodrama” Se formaran grupos de trabajo de 5 personas • En las cuales habrá roles a jugar entre (jefe y empleados) se les dará un dialogo donde se podrá de manifiesto el tipo de mobbing que se da en las organizaciones. 	Materiales Computadora Material didáctico Grabadora Cd música de relajación Material didáctico		70 Minutos	A través de la observación de cómo se involucran en la técnica

	<p>Lograr un nivel I de relajación en las personas participantes dentro de la presente sección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio del “Ejercicio relajación” el grupo facilitador dará las indicaciones para realizar la siguiente • técnica de “Respiración cerrando los ojos, respirando profundo inhalando exhalando así musivamente hasta que el facilitador de esta considere que ya existe un nivel mínimo de ansiedad. 				
	<p>Aprender a tener confianza en sí mismo” y a la vez que las personas logre tener una autoconsciencia de que lo que le sucede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevará a cabo el “Ejercicio de confianza” Se pedirá a los participantes que se coloque en un lugar cómodo para realizar la técnica “Trabajo con imágenes” • Duran la esta técnica se darán ciertas indicaciones en forma de preguntas que servirá para que las personas para que la técnica de sus resultados. 		Equipo Facilitador		
Palabras de agradecimiento y cierre del programa	<p>Reflexionar acerca de lo aprendido durante la sesión y dar las gracias por su participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la técnica “Biblioterapia” • A los participantes se les facilitará documentación para poder tener conocimiento en cuanto al los fenómeno del acoso, y de cómo se manifiesta. 			20 Minutos	Un hoja de evaluación de cómo se sintieron al inicio y el nivel de salida.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: El liderazgo						
Objetivo: Proporcionar a los mandos medios y gerenciales los elementos teóricos y prácticos necesarios para ejercer un liderazgo efectivo.						
Lugar:				Fecha:		
Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar la bienvenida y presentar al grupo facilitador.	<ul style="list-style-type: none"> Se realizara la bienvenida a los empleados y se llevara a cabo a través del uso de frases de programación neurolingüística con el fin de preparar a los empleados para el desarrollo del programa. Se dará una explicación breve de los temas a abordar 	Humanos: Facilitado Empleados Materiales Salón. Sillas. Cañón Laptop Video Salón Hoja de evaluación Refrigerio Vasos Servilletas Cubiertos	Equipo facilitador	25 Minutos	Se llevará cabo una reflexión junto con los empleados a acerca de los resultados de las dinámicas, de los videos y de las técnicas utilizadas
Liderazgo	Dar a conocer lo que es el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Se presentara por medio de un video corto “el líder” un ejemplo del liderazgo, Se reflexionara sobre el mismo. Se llevara a cabo una “lluvia de ideas” en donde se anotara toda la información que poseen los empleados sobre el liderazgo Se explicara cómo se define el liderazgo. Se explicara la importancia del liderazgo 			50 Minutos.	
	Identificar las cualidades personales del líder	<ul style="list-style-type: none"> Se explicara acerca del liderazgo como cualidad personal por medio de la dinámica, “como es el líder” A continuación el Facilitador guiara el proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. Se explicara la función del liderazgo dentro de la organización. Se explicara a través de diapositivas, los factores que pueden condicionar el liderazgo. Se explicara en a través de diapositivas en qué consiste el proceso de liderazgo. 				

	<p>Dar a conocer los tipos de liderazgo e identificar como se está ejerciendo este en cada una de las áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentaran atreves de un video los tipos de liderazgo que existen. • Se hará una reflexión acerca del video. • Se explicara acerca de las características ideales para ejercer un liderazgo efectivo. • Se explicara atreves de diapositivas los errores que se cometen al ejercer un liderazgo inadecuado y como esto repercute en la rotación de personal. 			<p>10 Minutos.</p>	
<p>Palabras de agradecimiento, evaluación y cierre del programa.</p>	<p>Dar las palabras de agradecimiento a los usuarios por su presencia y aportes en el desarrollo del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentaran unas diapositivas con un pensamiento positivo orientado a la temática • Se llevara a cabo una reflexión final acerca de esta y se promoverá en los usuarios el buen humor como salud mental. • Se llevara a cabo un espacio de preguntas y respuestas en donde se aclarara las dudas surgidas en los empleados y se les dará un espacio para realizar cualquier comentario que estos posean • Se expresará por parte de cada uno de los facilitadores/as las palabras finales de agradecimiento, realizando el cierre de la jornada. • Se llevara a cabo la evaluación por parte de los empleados hacia los facilitadores/as respecto al programa mediante el llenado de uno hoja de evaluación. • Se procederá a compartir un momento de integración junto con todos los participantes mediante un pequeño refrigerio. 		<p>Equipo facilitador</p>	<p>15 Minutos</p>	<p>Los empleados evaluarán el desarrollo de la jornada mediante el llenado de uno hoja de evaluación</p>

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: Motivación						
Objetivo: Implementar un Programa de Intervención Psicoterapéutico dirigido a los supervisores y jefes de los centros de atención de llamadas orientado a desarrollar habilidades enfocadas a lograr adecuados niveles de motivación en los teleoperadores con el propósito de disminuir en alguna medida la desmotivación como efecto psicológico que causa la rotación de personal.						
Lugar:				Fecha:		
Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar la bienvenida y presentar al grupo facilitador así como integrar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Se realizara la bienvenida a los empleados y se llevara a cabo a través del uso de frases de programación neurolingüística con el fin de preparar a los empleados para el desarrollo del programa. Se dará una explicación breve de los temas a abordar 	Humanos: Facilitador Empleados Materiales Salón. Sillas. Toallas Diapositiva Videos Hoja de evaluación Refrigerio Vasos Servilletas Cubiertos	Equipo facilitador	25 Minutos	Se llevará cabo una reflexión junto con los empleados a acerca de los resultados de las dinámica, de los videos y de las técnicas utilizadas
Motivación	Desarrollar actitudes positivas y conductas que promuevan la motivación en el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> Se llevara a cabo una "lluvia de ideas" en donde se anotara todos los conceptos que los empleados sobre la motivación. Se explicara la importancia de la motivación en los diferentes ámbitos de la vida así como la conceptualización de la misma. "búsqueda del tesoro" se pedirá a los participantes organizados en subgrupos que busquen objetos específicos escondidos previamente por el facilitador, a continuación se reflexionara acerca de la actividad realizada, con el fin de que los participantes descubran vivencialmente los factores generadores de satisfacción. Se hará énfasis en que la motivación se refiere a algo "interno, no externo, que da el motivo para realizar una acción". Para ilustrarlo se les pedirá al grupo realizar una serie de acciones. se 			75 Minutos	

		<p>reflexionara sobre el porqué llevaron a cabo esas acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A continuación se les pedirá que a los usuarios que realicen una acción esta vez con un estímulo re forzante en juego. • Se les aplicarán unas preguntas para su reflexión: • El Facilitador guiara un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. • Se desarrollara a través del uso de diapositivas, y tomando en cuenta las experiencias de los participantes una breve conceptualización de cómo es posible aumentar la motivación del personal dentro de la empresa. 				
Palabras de agradecimiento y cierre del programa.	Dar las palabras de agradecimiento a los empleados por su presencia y aportes en el desarrollo del tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentaran un video relacionado con la temática, orientado a fortalecer e incrementar la autoestima de los participantes. • Se hará una breve reflexión del video presentado además de una retroalimentación de lo expuesto durante la jornada • Se llevara a cabo un espacio de preguntas y respuestas en donde se aclarara las dudas surgidas en los empleados y se les dará un espacio para realizar cualquier comentario que estos posean. • Se llevara a cabo la evaluación por parte de los empleados hacia los facilitadores/as respecto al programa mediante el llenado de uno hoja de Se procederá a compartir un momento de integración junto con todos los participantes mediante un pequeño refrigerio. 		Equipo facilitador	20 Minutos	Los empleados evaluarán el desarrollo de la jornada mediante el llenado de una hoja de evaluación

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Tema: Satisfacción laboral						
Objetivo: Implementar un Programa de Intervención Psicoterapéutica en los teleoperadores de los Call Center orientado a conocer en qué consiste la satisfacción laboral y como en alguna medida puede disminuirse la insatisfacción como efecto psicológico que causa la rotación de personal.						
Lugar:				Fecha:		
Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar la bienvenida y presentar al grupo facilitador así como integrar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Se realizara la bienvenida a los empleados y se llevara a cabo a través del uso de frases de programación neurolingüística con el fin de preparar a los empleados para el desarrollo del programa. Se dará una explicación breve de los temas a abordar 	Humanos: Facilitador Empleados Materiales: Salón. Sillas. Toallas Diapositivas Grabadora CD-Audio Videos Hoja de evaluación Refrigerio Vasos Servilletas Cubiertos	Equipo facilitador	25 Minutos	Se llevará cabo una reflexión junto con los empleados a acerca de los resultados de las dinámica, de los videos y de las técnicas utilizadas
La Satisfacción Laboral	Dar a conocer las causas y efectos la satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Se llevara a cabo una "lluvia de ideas" en donde se anotara toda la información que poseen los empleados sobre la satisfacción. Se harán preguntas generadoras al pleno sobre la temática a desarrollar. Se reforzaran las opiniones dadas por los usuarios Se explicara en qué consiste la satisfacción y dará a conocer su concepto Se explicara a los usuarios la dinámica a realizar "búsqueda de tesoros" Se pedirá a los usuarios que den brevemente su opinión sobre los factores de los que depende la satisfacción laboral Se retroalimentara la opinión dada por los usuarios y se responderán a las interrogantes de los mimos. Se hará un breve disertación sobre los factores que intervienen 			75 Minutos	

		<p>en el proceso de satisfacción laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se expondrán algunos consejos para obtener satisfacción laboral. 				
<p>Palabras de agradecimiento y cierre del programa.</p>	<p>Dar las palabras de agradecimiento a los usuarios por su presencia y aportes en el desarrollo del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentaran unas diapositivas con un pensamiento positivo orientado a la temática y se llevara a cabo una reflexión final acerca de esta y se promoverá en los usuarios el buen humor como salud mental. • Se llevara a cabo un espacio de preguntas y respuestas en donde se aclarara las dudas surgidas en los empleados y se les dará un espacio para realizar cualquier comentario que estos posean • Se expresará por parte de cada uno de los facilitadores/as las palabras finales de agradecimiento, realizando el cierre de la jornada. • Se llevara a cabo la evaluación por parte de los empleados hacia los facilitadores/as respecto al programa mediante el llenado de uno hoja de evaluación que contemplará los siguientes aspectos: calificación general del evento conocimiento impartido, utilidad del tema, materiales proporcionados, dominio de la temática por parte de los facilitadores, utilización de recursos en el programa, ambientación, recomendaciones. • Se procederá a compartir un momento de integración junto con todos los participantes mediante un pequeño refrigerio. 		<p>Equipo facilitador</p>	<p>20 Minutos</p>	<p>Los empleados evaluarán el desarrollo de la jornada mediante el llenado de uno hoja de evaluación</p>