

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER,
ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS.**

DIEGO ANDRÉS QUINTERO VALENCIA

Bogotá, Colombia 2009.

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

ÍNDICE GRAFICAS

Grafica 1 Datos descriptivos para los modelos utilizados.....15
Grafica 2 Correlación entre variables16
Grafica 3 Correlación entre variables16
Grafica 4 Modelos Intención de retiro, facetas de satisfacción.....17
Grafica 5 Resultados modelo rotación- desempeño.....18

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Revisión de la literatura y formulación de hipótesis.....	5
1.2 Definiciones y aproximaciones al problema de la rotación.....	5
1.3 Rotación de personal Vs relación esfuerzo – recompensa.....	5
1.4 Rotación de personal y la satisfacción laboral.....	6
1.5 Rotación de personal y desempeño.....	7
2. METODOLOGÍA.....	10
2.1. Muestra.....	10
2.2. Medidas.....	11
2.3 Procedimiento.....	11
2.4 Muestra 2.....	11
2.5 Medidas.....	11
2.6 Procedimiento.....	12
3. RESULTADOS	15
4. DISCUSIÓN.....	19
5. LIMITACIONES.....	21
6. IMPLICACIONES PARA LA GERENCIA.....	22
7. BIBLIOGRAFÍA.....	23
8. ANEXOS.....	27

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER,
ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS.

Diego Andrés Quintero Valencia

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Resumen

El objetivo de este documento es, en primera instancia realizar el análisis y el estudio de los antecedentes de la intención de retiro en el contact center y su relación con la satisfacción laboral, en segunda medida se busca establecer que existe una relación negativa entre la rotación de personal y el desempeño del contact center. Inicialmente se presenta la revisión de la literatura concerniente a la rotación de personal y sus variables determinantes, luego analizaremos las relaciones entre las diferentes variables de satisfacción y la intención de retiro, para identificar las variables explicativas que permitan la creación de un modelo, posteriormente se trabajaran los datos históricos de rotación en relación con indicadores de desempeño del contact center buscando establecer relaciones significativas. El documento concluye con el planteamiento de aplicaciones para la gerencia a través de las cuales se podrán tomar medidas enfocadas a la reducción de la problemática interna, estas medidas serán complementarias a los demás métodos de mejoramiento de la calidad y la reducción en los costos de operación del Contact Center.

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS*Introducción*

La calidad en el servicio al cliente es uno de los factores fundamentales en la administración de las relaciones con el cliente, las empresas de servicio dirigen todos sus esfuerzos en diseñar y encontrar herramientas para el control y el monitoreo constante de los servicios prestados a sus clientes pero no revisan en ocasiones las situaciones laborales que se están desarrollando al interior de su organización. Las empresas en la actualidad se desempeñan en un entorno altamente competitivo, en donde el liderazgo en un mercado está determinado por la habilidad de las empresas para generar un valor agregado que les permita ser diferentes de la competencia; Existen múltiples factores diferenciadores en el mercado, pero es la calidad en el servicio al cliente el factor que en la actualidad es más apreciado y más fácilmente percibido por los clientes.

La calidad y la prestación del servicio al cliente es controlado y manejado por medio de diversos mecanismos, gracias al desarrollo tecnológico y uso masivo de las TIC`s las empresas han establecido vínculos y canales nuevos para el constante contacto con los clientes, es acá en donde el Contact Center juega un papel fundamental en el mantenimiento de las relaciones con los clientes, porque es un canal de contacto directo con los clientes y es un punto crítico para cumplir con las promesas de servicio establecidas.

La investigación objeto de este documento se desarrolla analizando el comportamiento de los empleados y los datos históricos de rotación de personal del contact center de la compañía Liberty seguros en Colombia, en donde se evidencia un alto nivel de rotación de personal relacionado con una disminución en la calidad del servicio, y un aumento en los costos de operación por el continuo proceso de contratación y capacitación de personal nuevo, en esta investigación se pretende demostrar la relación inversa que tiene el índice de rotación de personal sobre la calidad en el servicio al cliente, así mismo se pretende demostrar las relaciones inversas entre las relaciones de trabajo, el estilo de supervisión y las oportunidades de carrera con las intenciones de retiro de los empleados del contact center.

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS*Revisión de la literatura y formulación de hipótesis**Definiciones y aproximaciones al problema de la rotación.*

La administración de la rotación de personal se ha convertido en un reto para muchas compañías, en muchas ocasiones las organizaciones han subestimado la importancia y los costos que pueden llegar a representar en sus presupuestos, también han ignorado los efectos negativos de la rotación de personal sobre el desarrollo normal en la operación y el desarrollo del proceso de mejoramiento continuo en la prestación de servicios, por eso no se preocupan por invertir en su control y en métodos efectivos para disminuirla. Se han desarrollado múltiples formas de medir la rotación de personal, para el objeto de nuestro estudio es necesario tener en cuenta el índice de rotación utilizado en la empresa objeto de estudio, que se define como la relación entre el número de trabajadores que tuvo que ser sustituido en un período de tiempo determinado por el número medio de trabajadores del área.

Es difícil entender las causas de la rotación de personal y más aun entender los puntos de vista del trabajador así como las causales de retiro, adicionalmente las causas que generan la rotación del personal son muchas y varían de acuerdo a la industria y al tipo de organización que se está evaluando.

Rotación de personal Vs relación esfuerzo – recompensa.

El contrato de trabajo entre empleador y empleado está basado en el principio de la reciprocidad, cada uno de los empleados espera recibir su pago por los servicios prestados a su empleador, existe en la literatura el modelo de desequilibrio esfuerzo- recompensa que busca identificar fallas en las condiciones del contrato de trabajo o las relaciones de reciprocidad de esfuerzo realizado y la recompensa esperada, en el estudio realizado por Johannes Siegrist se realiza la validación de este modelo, encontrando que la precepción de

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

desequilibrio entre la relación esfuerzo- recompensa tiene grandes implicaciones en la satisfacción laboral y la salud ocupacional, específicamente en el factor Stress laboral (Siegrist, 1996, 2001,2002), indica que la relación esfuerzo-recompensa puede llegar a ser un predictor y tener una relación significativa en la satisfacción laboral y las intenciones de retiro.

Hipótesis 1: Existe una relación negativa entre el desbalance esfuerzo - recompensa y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center.

Rotación de Personal y la satisfacción laboral.

Se han presentado múltiples estudios para predecir la rotación laboral. Los estudios sobre la problemática de la rotación están principalmente relacionados con el campo del comportamiento organizacional (Mobley, 1977,1982; Mobley et al., 1978; Hom and Griffeth, 1995; Lee and Mitchell, 1994). En la literatura referente al tema se ha buscado explicar qué variables determinan la rotación del personal, se dice que las variables explicativas están enfocadas a la situación actual y a la relación del trabajador con la organización, se encuentra que existen patrones psicológicos que se ven afectados por situaciones de choque que se presentan en la organización, estas son determinantes para los niveles de satisfacción laboral e influyen a que las personas tomen en un menor tiempo la decisión de abandonar su trabajo, se encontró que la rotación de personal se puede determinar o predecir a través de la elección y el estudio de variables como la satisfacción laboral, las relaciones de trabajo, las oportunidades de carrera y el compromiso organizacional, se encuentra que estas variables pueden llegar a ser determinantes para calcular el tiempo en que un empleado puede llegar a tomar la decisión de abandonar un trabajo (Lee et al, 1999; Lee and Mitchell, 1994). Se ha encontrado también que la utilidad esperada en el trabajo actual y la satisfacción laboral tienen un efecto único en las intenciones de retiro, adicionalmente la literatura califica la rotación de personal como un factor que hace parte de un proceso secuencial y cíclico en las organizaciones, que empieza por la insatisfacción laboral y existe una relación significativamente positiva entre la

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

rotación de personal y la satisfacción laboral (Mobley et al., 1979; Griffeth, R.W and Hom, P.W 1988; Hom and Griffeth, 1991; Mobley, 1977).

La rotación de personal puede llegar a predecirse mediante la identificación de las percepciones que tienen los empleados sobre la remuneración actual, su desempeño, las intenciones de retiro y el compromiso organizacional (Hom and Griffeth, 1995, Griffeth, Hom and Gaertner, 2000).

Hipótesis 2: Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center.

Hipótesis 3: Existe una relación negativa entre las relaciones de trabajo y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center.

Hipótesis 4: Existe una relación negativa entre el estilo de supervisión y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center.

Hipótesis 5: Existe una relación negativa entre las oportunidades de carrera y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center.

Rotación de personal y desempeño.

Se han realizado diferentes estudios acerca del impacto que tiene la rotación de personal sobre la satisfacción del cliente, Schneider y Bowen (1993) experimentaron y realizaron un estudio en las tiendas de cadena Sears, encontraron que las tiendas en donde había un bajo índice de rotación de personal tenían un más alto nivel en la satisfacción del cliente. En otro estudio realizado por medio de instituciones bancarias se encontró que el indicador de rotación de personal es un muy buen medio para predecir los niveles de satisfacción del cliente, adicionalmente las predicciones realizadas pueden llegar a ser muy cercanas a las encontradas por medio de las encuestas de Opinión o las encuestas de satisfacción a los empleados y al cliente, Loveman (1998). While Day (1994) sugiere que la relación entre la rotación de personal y la satisfacción del cliente es negativa. En estudios de administración de personal se sugiere que hay una relación no lineal entre la

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

probabilidad de rotación de personal y el desempeño laboral (e.g. Jackofsky, 1984; Williams and Livingstone, 1994).

Hasta el momento se han realizado múltiples intentos de medir los costos asociados con la rotación de personal y de acuerdo a estudios realizados se ha demostrado la importancia de la investigación de este factor, en su mayoría, los estudios realizados resaltan la importancia de la rotación de personal como un fenómeno que es perturbador y costoso (Mueller and Price, 1989; Staw, 1980) y es fundamental entender las causas de la rotación para lograr la disminución de los costos de funcionamiento.

Diferentes investigaciones sobre la rotación de personal, postulan la rotación como una variable dependiente y se enfocan en identificar sus antecedentes. En un estudio realizado, (Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S., 2006) se analiza la rotación de personal como la clave o el predictor del desempeño de unidades específicas de trabajo, en esta investigación se desarrolla un modelo estructural que permite probar la relación que existe entre la rotación de personal y el desempeño eficiente de las unidades específicas de negocio. El modelo fue probado en una muestra de 262 sucursales del restaurante BURGER KING, el resultado demostró que la eficiencia, medida como tiempo de espera por parte del cliente, depende de la administración de la creciente rotación de personal, así mismo la eficiencia es un determinante en las ventas y las ganancias. En la misma medida el resultado demostró que la eficiencia, medida como el desperdicio de comida, no depende de la administración de la creciente rotación de personal y así mismo no es un determinante de las ventas y las ganancias.

Es importante resaltar que este estudio encontrado logra describir con claridad la relación existente entre la rotación de personal, el desempeño de un grupo de trabajo y la manera como los indicadores de la industria en particular se ven afectados por este fenómeno.

Basado en la evidencia empírica, se puede determinar que la rotación de personal tiene una relevancia significativa en los costos de funcionamiento de un contact center, la pérdida de productividad del área causada por la deserción de un agente, ocasiona

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

sobrecostos que deben ser estimados y cubiertos para superar las contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las estrategias planteadas desde el inicio de la operación, un agente nuevo puede tardar 3 meses en alcanzar el nivel óptimo de producción, durante este tiempo el área evidenciará un decrecimiento en su nivel de servicio debido a los elevados tiempos de respuesta del representante en adaptación originados por la falta de agilidad y experiencia en el desarrollo de la operación, adicionalmente la tasa de abandono de llamadas va a aumentar teniendo en cuenta el número de llamadas que se dejarán de atender por el representante nuevo.

El alto nivel de rotación de personal afecta directamente el desempeño del contact center debido a que se pierden los representantes con mayor experiencia en el manejo de las relaciones o consultas de los clientes, con la rotación y el cambio de trabajo de los representantes más experimentados también se pierde la habilidad adquirida en el manejo de los aplicativos, este efecto es perjudicial y disminuye la calidad en el servicio prestado. Los tiempos de respuesta y métricas de la operación del contact center se ven sensiblemente afectados también por los constantes cambios y la redistribución de funciones necesarios para cubrir la ausencia de por los representantes que cambian de trabajo.

Hipótesis 6: Existe una relación negativa entre la rotación de empleados y el nivel de servicio en la operación del contact center.

Hipótesis 7: Existe una relación positiva entre la rotación de empleados y la tasa de abandono de llamadas en la operación del contact center.

Hipótesis 8: Existe una relación positiva entre la rotación de empleados y el tiempo promedio de llamada en la operación del contact center.

Metodología

Muestra

El estudio de antecedentes de la intención de retiro en el contact center y su relación con la satisfacción laboral se realizará con el total de empleados operativos del

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

área del contact center de la compañía Liberty seguros, el grupo está conformado por un total de 72 empleados, divididos en 2 dos áreas de trabajo de la siguiente forma, 49 empleados pertenecientes al área de servicio denominada área 1 y 23 empleados pertenecientes al área de ventas denominada área 2. La muestra presenta la siguiente descripción demográfica, 48 mujeres (67%) y 24 hombres (33%), en donde hay 38 personas (53%) en el rango de edad entre 18-25 años, 22 personas entre 26-30 años (31%) y 10 personas entre 30-52 años (14%) años.

En cuanto a el nivel de formación encontramos 6 empleados (8%) en el nivel de estudios de Bachiller, 42 empleados (58%) en el nivel de formación profesional pregrado y 24 empleados (33%) en el nivel de formación de titulación media técnico o tecnólogo. Respecto a la situación laboral hay 30 empleados (42%) con contratación a término indefinido y 42(58%) empleados bajo contratación temporal, en donde a su vez 53 empleados (74%) se encuentran en un turno fijo y 19 (26%) empleados laboran en turnos rotativos, por último se encontró un nivel de antigüedad en el cargo expresado en meses, 41 empleados (57%) llevan entre 1-12 meses, 27 empleados (38%) llevan 13-60 meses y 4 empleados (6%) llevan entre 104-236 meses.

Medidas

Índice de satisfacción general: Calcularemos el índice de satisfacción general realizando la pregunta Teniendo todo en cuenta, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con su trabajo?, definido por (Giles, W and Feild, H, 1978) definiendo una escala que va de 1 a 5, en donde 1 representa un nivel total de insatisfacción y 5 un nivel total de satisfacción, esta variable reporta un α de Cronbach de 0.9238.

Supervisión: Para medir el nivel de satisfacción de los empleados con el estilo de supervisión se utilizara el conjunto de siete ítems definido por (Giles, W and Feild, H, 1978) definiendo una escala que va de 1 a 5. En donde 1 representa un nivel total de

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

insatisfacción y 5 un nivel total de satisfacción, esta variable reporta un α de Cronbach de 0,09019.

Promoción: Para medir el nivel de satisfacción de los empleados con la promoción en el área se utilizara el conjunto de 5 ítems definido por (Giles, W and Feild, H, 1978) definiendo una escala que va de 1 a 5. En donde 1 representa un nivel total de insatisfacción y 5 un nivel total de satisfacción, esta variable reporta un α de Cronbach de 0.8119.

Relación con compañeros: Para medir el nivel de satisfacción de los empleados con la relación con sus compañeros de área se utilizara el conjunto de 3 ítems definido por (Giles, W and Feild, H, 1978) definiendo una escala que va de 1 a 5. En donde 1 representa un nivel total de insatisfacción y 5 un nivel total de satisfacción, esta variable reporta un α de Cronbach de 0.8230.

Escala de esfuerzo: Se tomaran 6 ítems de (Siegrist, 2002), un ejemplo de las preguntas utilizadas para evaluar la escala de esfuerzo en los empleados es ¿Tengo presiones de tiempo constantes debido a lo pesado de la carga de trabajo? La escala se establece por nivel de acuerdo con la afirmación 1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, esta variable reporta un α de Cronbach de 0.5397.

Escala de recompensa: Se tomaran 9 ítems de (Siegrist, 2002), un ejemplo de las preguntas utilizadas para evaluar la escala de esfuerzo en los empleados es ¿Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y logros, mi salario es adecuado? La escala se establece por nivel de acuerdo con la afirmación 1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, esta variable reporta un α de Cronbach de 0.8202.

Desequilibrio esfuerzo-recompensa: Se evaluara el desequilibrio de la relación esfuerzo-recompensa teniendo en cuenta la formula $E/(R*C)$ (Niedhammer et al., 2000; Peter et al.,1998;Pikhart et al.,2001) , en donde E es la suma de los resultados obtenidos por individuo para las preguntas de la escala de esfuerzo, R es la suma de los resultados obtenidos por individuo para las preguntas de la escala de recompensa y C es la diferencia de los datos tenidos en cuenta en el numerador y el denominador de la ecuación.

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Intención de retiro: Para realizar la medición de la intención de retiro de cada uno de los empleados se realizó la pregunta ¿En los próximos 3 meses estaría dispuesto a cambiar de trabajo? La escala se establece por nivel de acuerdo con la afirmación 1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

Variables de control: Incluimos 4 variables de control en nuestro análisis, la primera es el género del empleado medida como Hombre o Mujer, la segunda el nivel de estudios alcanzado medida en 6 opciones Primaria, Bachiller, Formación profesional primer grado, formación profesional segundo grado, titulación media y doctorado o máster. La tercera variable de control es el turno representado en turno fijo o turno rotativo, y la cuarta variable es la antigüedad en la compañía medida en meses.

Procedimiento

Para la medición de satisfacción laboral, esfuerzo-recompensa e intención de retiro, se aplicara una encuesta a cada uno de los empleados del contact center de la compañía Liberty Seguros en Colombia, una vez realizada la encuesta se realizara el tratamiento de los datos obtenidos, para posteriormente realizar el análisis de las relaciones mediante el método de regresión lineal en donde se tomara como variable dependiente la intención de retiro. Se realizara la prueba de las hipótesis planteadas mediante el desarrollo de modelos utilizando el software STATA. Se reportaran las diferentes tablas descriptivas y de correlación, los alpha de Cronbach correspondientes a cada una de las variables utilizadas, así como las tablas correspondientes a los resultados obtenidos mediante el desarrollo de los modelos, en cada una de estas se presentara el R^2 ajustado que determinará la significancia de la medición, se debe tener en cuenta la reversión del código para la interpretación de datos debido a que la escala mediante la cuál se realice la medición de la intención de retiro es inversa.

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Muestra 2

El estudio se desarrollara analizando los datos históricos de rotación y desempeño del contact center de la compañía Liberty seguros en Colombia, los datos fueron suministrados por la compañía y comprenden el periodo de gestión de Noviembre de 2007 a Octubre de 2009, se comprende 24 periodos consecutivos, cada periodo incluye el comportamiento mensual de desempeño reflejado en los porcentajes de cumplimiento de los indicadores de tasa de abandono, tiempo promedio de llamada representada en minutos-segundos y porcentaje de nivel de servicio, así mismo se incluye el porcentaje de rotación de empleados presentado.

Medidas.

Rotación: Retención de empleados es el total de empleados mensuales menos el porcentaje mensual de rotación. El valor del porcentaje de rotación mensual de empleados se obtiene de la relación entre el número de trabajadores que tuvo que ser sustituido en un período de tiempo determinado por el número medio de trabajadores del área.

Esta medida de rotación incluye los retiros voluntarios e involuntarios que se presentan en el mes, así como las contrataciones presentadas en el mismo periodo.

Eficiencia: La eficiencia es medida en tres perspectivas. La primera medida es el tiempo promedio de llamada, que representa el promedio ponderado de duración de las llamadas recibidas en un periodo de tiempo determinado, para el caso de nuestro estudio se toma la duración promedio de las llamadas recibidas durante un mes. La segunda medida de eficiencia es la Tasa de abandono de llamadas, se determina este valor tomando el porcentaje de llamadas abandonadas respecto al total de las llamadas que ingresaron durante un mes. La tercera medida de eficiencia se refiere al Nivel de servicio, se obtiene como el porcentaje de llamadas atendidas en menos de 17 segundos durante un mes.

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Procedimiento

Se realizó el análisis de los datos históricos de rotación de personal y desempeño del contact center de la compañía Liberty seguros en Colombia, se aplicara una regresión lineal para poder establecer las relaciones entre las diferentes variables, se utilizara el software STATA para realizar la prueba estadística de las hipótesis planteadas, se tomara como variable dependiente el porcentaje de rotación de empleados, reportando el nivel de correlación existente con las variables de Tasa de abandono, tiempo promedio de llamada y nivel de servicio, también se reportaran las tablas de resultados obtenidas, en cada una de estas se presentara el R^2 ajustado que determinará la significancia de la medición.

Resultados

Iniciaremos presentando la figura número 1, la figura número 2 y la figura número 3 en donde se representan las estadísticas descriptivas y las tablas de correlación obtenidas.

Figura 1

Datos descriptivos para los modelos utilizados.

Variabl e	Obs	Mean	Std. Dev.
Género	72	1. 666667	. 4747127
N_Estudi os	72	3. 583333	1. 044772
Turno	72	1. 263889	. 4438327
Anti güedad	72	21. 94444	34. 96714
Sati sfacci ón	72	4. 208333	. 8381317
Desbal ance	72	. 1364659	. 0411498
Supervi sor	72	24. 98611	6. 422875
Compañeros	72	17. 19444	2. 464617
Promoci ón	72	17. 31944	4. 058815

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Figura 2

Correlación entre variables

	Género	N_Estudios	Turno	Antigüedad	Satisfacción	Desbalance
Género	1.0000					
N_Estudios	0.2272 0.0550	1.0000				
Turno	0.2228 0.0599	-0.0025 0.9832	1.0000			
Antigüedad	0.1991 0.0936	-0.0249 0.8353	0.1235 0.3014	1.0000		
Satisfacción	-0.1062 0.3746	0.0040 0.9733	0.0016 0.9895	-0.1793 0.1317	1.0000	
Desbalance	-0.0295 0.8057	0.0223 0.8523	-0.0386 0.7474	-0.2883* 0.0141	0.4332* 0.0001	1.0000

* p<.05

Figura 3.

Correlación entre variables.

	Género	N_Estudios	Turno	Antigüedad	Supervisor	Promoción	Compañeros
Género	1.0000						
N_Estudios	0.2272 0.0550	1.0000					
Turno	0.2228 0.0599	-0.0025 0.9832	1.0000				
Antigüedad	0.1991 0.0936	-0.0249 0.8353	0.1235 0.3014	1.0000			
Supervisor	-0.2556* 0.0302	-0.0324 0.7873	-0.0975 0.4151	-0.3144* 0.0072	1.0000		
Promoción	-0.1852 0.1194	0.0684 0.5683	-0.1335 0.2637	-0.3421* 0.0033	0.8154* 0.0000	1.0000	
Compañeros	-0.1003 0.4018	-0.1048 0.3808	-0.0089 0.9406	-0.1935 0.1033	0.4886* 0.0000	0.4316* 0.0002	1.0000

* p<.05

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Se realizaron las regresiones lineales y se obtuvieron 3 modelos, los resultados obtenidos un vez realizadas las 3 regresiones esta representados en la grafica 4, la primera regresión se realizó incluyendo las variables de control género, nivel de estudios, turno y antigüedad laboral, se obtiene el modelo 1 reportando un R^2 ajustado de 0.1722 y relaciones significativas para las variables nivel de estudios -0.624 con un nivel de significancia de $p < 0.01$ y para la variable turno -0.780 con un nivel de significancia de $p < 0.1$.

En la segunda regresión se incluyo la variable desbalance esfuerzo recompensa, se obtiene el modelo 2 reportando un R^2 ajustado de 0.2592 y relaciones significativas para las variables nivel de estudios -0.614 con un nivel de significancia de $p < 0.01$ y para la variable satisfacción -0.557 con un nivel de significancia de $p < 0.05$. Finalmente en la tercera regresión se incluyeron las variables independientes, satisfacción laboral general y las facetas relacionadas con la satisfacción, Supervisión, promoción y relación con compañeros, se obtiene el modelo 3 reportando un R^2 ajustado de 0.2822 y relaciones significativas para las variables nivel de estudios -0.601 con un nivel de significancia de $p < 0.01$, para la variable turno -0.833 con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y para la variable Supervisor -0.0840 con un nivel de significancia de $p < 0.1$.

Realizando la revisión para la hipótesis 1 que busca explicar relación negativa entre el desbalance esfuerzo - recompensa y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center, no se encontraron relaciones significativas después de realizar las regresiones por lo que no tiene soporte estadístico. En cuanto a la hipótesis 2, se encontró una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral general y la intención de retiro, se puede afirmar que tiene soporte estadístico.

En el análisis de la hipótesis 3 relacionada con la existencia de una relación negativa entre las relaciones de trabajo y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center, no se encontró ninguna relación significativo en los modelos planteados por lo que no tiene soporte. Para la hipótesis numero 4 se encontró una relación negativa y significativa en el desarrollo del 3 modelo, se puede decir que esta variable tiene soporte estadístico, finalmente en la prueba para la hipótesis 5 en donde se espera encontrar una relación negativa entre las oportunidades de carrera (promoción) y

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

las intensiones de retiro de los empleados del contact center, no se encontró relaciones significativas después de desarrollar los 3 modelos.

Figura 4.

Modelos Intención de retiro, facetas de satisfacción

Variables	(1) Modelo Intención de retiro	(2) Modelo Intención de retiro	(3) Modelo Intención de retiro
Genero	-0.127 (0.417)	-0.202 (0.397)	-0.399 (0.397)
Nivel de estudios	-0.624*** (0.182)	-0.614*** (0.172)	-0.601*** (0.172)
Turno	-0.780* (0.428)	-0.739* (0.405)	-0.833** (0.400)
Antigüedad	0.00835 (0.00541)	0.00467 (0.00534)	0.00279 (0.00530)
Supervision			-0.0840* (0.0489)
Promoción			-0.0453 (0.0754)
Compañeros			0.0184 (0.0808)
Satisfacción general		-0.557** (0.232)	
Desbalance		-4.229 (4.849)	
Constante	5.888*** (0.935)	8.927*** (1.311)	9.013*** (1.631)
N	72	72	72
R-cuadrado	0.219	0.322	0.353
R ² ajustado	0.1722	0.2592	0.2822
Errores standard en parentesis.			

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Finalmente se realizó la regresión línea correspondiente a los datos históricos de rotación de personal y desempeño del contact center de la compañía Liberty seguros en Colombia buscando encontrar relaciones significativas entre las variables en estudio, la figura 5 representa los datos resultantes de la regresión, no fue posible establecer relación alguna entre las diferentes variables, ninguna presenta una correlación significativa superior a la solicitado, los R^2 Ajustados no indican que se esté realizando una medición significativa, de acuerdo a esto podemos concluir que las Hipótesis 6,7, y 8 no tienen soporte estadístico.

Figura 5

Resultados modelo rotación- desempeño

	(1)	(2)	(3)
VARIABLES	Tasa de abandono	Tiempo promedio	Nivel de servicio
Rotación	0.159 (0.211)	0.205 (0.209)	-0.270 (0.205)
Constante	6.96e-06 (0.206)	-5.86e-05 (0.204)	-9.81e-07 (0.201)
N	24	24	24
R-cuadrado	0.025	0.042	0.073
R^2 Ajustado	-0.0192	-0.0013	0.0307
Errores estandar en parentesis			

Discusión

En el presente estudio tenemos 2 objetivos fundamentales, en primera instancia realizar el análisis y el estudio de los antecedentes de la intención de retiro en el contact center y su relación con la satisfacción laboral, en segunda medida se busca establecer que existe una relación negativa entre la rotación de personal y el desempeño del contact center.

Primero, pese a que la tabla de correlaciones muestra una relación negativa y significativa entre la variable desequilibrio esfuerzo/ recompensa, los resultados de la regresión lineal no muestran evidencia estadística para el hecho de que esta variable sea un

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

predictor de la intención de retiro de los empleados del e logra establecer que si existe una relación negativa entre el desbalance esfuerzo - recompensa y las intenciones de retiro de los empleados del Contact center.

Lo anterior podría ser evidencia que las políticas de recompensa de compañía son percibidas como adecuadas por los empleados. Este hecho se ve igualmente reflejado en el hecho de que la satisfacción con las políticas de promoción de la compañía es igualmente no significativa. Otra explicación alternativa está asociada con la percepción de valor de los empleados sobre su propio trabajo. En la medida en que la tarea es netamente operativa y no requiere de conocimientos específicos o competencias únicas e insustituibles esto puede influir en el hecho de que los empleados perciban que su remuneración está de acuerdo con el servicio prestado.

Desde otra perspectiva se logró establecer que un mejor predictor de la intención de retiro es la variable satisfacción laboral como lo prueban los coeficientes y nivel de significancia de la regresión. En este sentido, se logra establecer que sí existe una relación negativa entre a satisfacción laboral y las intenciones de retiro. La división del componente satisfacción en facetas nos permite dar una explicación más completa sobre este fenómeno. Específicamente se halla soporte para el hecho de que la satisfacción con el supervisor, una de las facetas de la satisfacción en el trabajo escogidas para este estudio, tiene una relación negativa y significativa con la intención de retiro.

Una explicación plausible para este hecho puede ser el hecho de que los trabajadores presentan presenten resistencias importantes a los estilos de supervisión predominantes en la unidad. O que de manera contraria las habilidades de supervisión de aquellos involucrados en esta tarea esté afectando directamente el nivel de satisfacción con este componente. Sin embargo los datos no permiten hacer mayores conclusiones al respecto.

Otros hallazgos importantes y que abrirían nuevas rutas de investigación en el contact center es la relación negativa y significativa con las variables de control Antigüedad

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

y Nivel de estudios. Se puede concluir que la antigüedad laboral y el nivel de estudio serían determinantes de la intención de retiro de los empleados.

La antigüedad laboral como determinante de la intención de retiro tiene explicación teniendo en cuenta que hay empleados que llevan mucho tiempo en la compañía y no desean retirarse debido a la estabilidad ofrecida por el tipo de contrato, bajo estas condiciones su intención de retiro es menor; El nivel de estudios como determinante en la intención de retiro se puede explicar teniendo en cuenta que en la medida en que una gran proporción de la población se encuentra terminado sus estudios profesionales de primer grado y aun no tienen definido su plan de carrera, esto puede llevar a que su intención de retiro sea menor.

En lo que hace a la predicción de la rotación con el desempeño en diferentes variables de desempeño el ejercicio no arroja resultados importantes o significativos. En esencia el hecho de no hallar relaciones significativas entre la rotación y el desempeño puede deberse a que el análisis se realizó al nivel de la unidad, esto que se encuentran agregados los datos y no es posible observar el impacto sobre el desempeño individual de los individuos. Igualmente los datos suministrados no permiten contar con suficientes observaciones para que el ejercicio de regresión sea lo suficientemente robusto como para generar relaciones significativas. Igualmente se anota que tan solo tomamos tres indicadores de desempeño de la unidad, posiblemente al ampliar el espectro de indicadores los resultados podrían dar soporte parcial a nuestra hipótesis de partida.

Limitaciones

Como toda investigación esta presenta limitaciones importantes que sugieren que los resultados obtenidos deben ser evaluados con prudencia. En primer lugar debemos anotar que nuestro análisis sobre los antecedentes de la intención de retiro es un análisis de corte transversal. En este sentido nos es imposible inferir relaciones de causalidad como si podría ser inferido (a) mediante estudios de corte longitudinal (recolección de datos en más de un punto en el tiempo), y (b) a través de estudios experimentales.

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

En segundo lugar y como lo anotamos en líneas anteriores la prueba de nuestras hipótesis con relación la relación rotación – desempeño adolescen de contar con un número suficiente de observaciones que nos permiten realizar ejercicios estadísticos robustos. Igualmente el espectro de variables de desempeño utilizadas es limitado. En este sentido sería importante analizar esta relación teniendo en cuenta otras variables de desempeño y un espectro temporal más amplio que nos permita contar con un número mayor de observaciones.

En tercer lugar la variable intención de retiro utilizada en este estudio como una proxis de la variable rotación puede no ser, pese a que es ampliamente usada en la literatura, una medida suficientemente objetiva de esta última. Es entonces necesario hacer una indagación profunda en la literatura para ampliar el espectro de variables que puedan servir como proxis de la rotación laboral.

Implicaciones para la gerencia y líneas de investigación futuras.

El resultado del presente estudio tiene importantes implicaciones para los gerentes de gestión humana. Primero, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral es determinante en la intención de retiro de los empleados es muy importante tomar medidas enfocadas a la reducción de la problemática interna, es fundamental indagar sobre las causas de la satisfacción o insatisfacción en los colaboradores, como se demostró en el presente estudio el factor económico no siempre es causa de insatisfacción, existen diferentes facetas de la satisfacción que pueden llegar a controlarse de maneras mucho mas económicas, esta ayudaría de manera sustancial a la reducción de los costos de operación de las empresas.

Segundo mantener un muy buen nivel de equilibrio entre la relación esfuerzo-recompensa puede llegar a ser una importante herramienta de retención de talento humano así como de motivación laboral. Tercero el monitoreo constante de las relaciones de supervisión es parte vital para la satisfacción laboral de los empleados, el monitoreo de estas percepciones puede ser muy útil en la predicción de la rotación de personal.

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

Referencias – Bibliografía.

- Atchison, T.J., and Lefferts, E.A. (1972), “*The prediction of turnover using Herzberg’s job satisfaction technique*”, *Personnel Psychology*, 25, 53-64.
- Dansereau, F., Cashman, J. and Graen, G. (1974), “*Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover*”, *Journal of applied Psychology*, 59, 228-229.
- Day, G. (1994), “*The capabilities of market-driven organizations*”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 37-52.
- Griffeth, R.W and Hom, P.W (1988), “*A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research: Summary*”, *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), Chichester: Apr 1988. Vol. 9, Iss. 2; pg. 103, 9 pgs.
- Griffeth, R.W, Hom, P.W., and Gaertner, S (2000), “*A Meta –Analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, Moderator test, and research Implications for the next millennium*”. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hom, P. and Griffeth, R. (1995), “*Employee Turnover*”, South-Western College Publication, Cincinnati, OH.
- Hom, P.W, and Griffeth, R.W, 1991. Structural equation modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, 76: 350-366.
- Jackofsky, E. (1984), “*Turnover and job performance: an integrated process model*”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 74-83.

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

- Jackofsky, E. and Peters, L.H. (1983), “*The hypothesized effects of ability in the turnover process*”, Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986). Briarcliff Manor: Jan 1983. Vol. 8, Iss. 000001, p. 46 (4 pp.)
- Kraut, A.I. (1975), “*Predicting turnover of employees from measured job attitudes*”, Organizational behavior and human performance, 13, 233-243.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). “*Sure everyone can be replaced . . . but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance*”. Academy of Management Journal, 49(1), 133-144.
- Lee, T.W. and Mitchell, T.R (1994), “*An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover*”, Academy of management review, Vol. 19, pp. 51-89.
- Lee, T.W. and Mitchell, T.R., Holtom, B.C, McDaniel, L.S, and Hill, J.W (1999),”*The unfolding model of voluntary employee turnover: a replication and extension*”, Academy of management Journal, Vol. 42, pp.450-62.
- Loveman, G.W. (1998), “*Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking*”, Journal of Service Research, Vol. 1 No. 1, pp. 18-31.
- Miller, H.E., Katerberg, R. and Hulin, C.L. (1979), “ *Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover*”, Journal of applied Psychology, 64, 509 – 517.
- Mobley, V.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. and Meglino, B.M. (1979), “*Review and conceptual analysis of the employee turnover process*”, Psychological Bulletin, 86,493-522.

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

Mobley, V.H. (1977), "*Intermediate Linkages in the relationship between Job satisfaction and employee turnover*", Journal of applied Psychology, Vol 62, pp. 237-45.

Mobley, V.H. (1982), "*Employee Turnover: Causes Consequences and control*", Addison-Wesley, Reading, MA.

Mobley, V.H., Horner, S.O. and Hollingsworth, A.T (1978), "*An Evaluation of precursors of hospital employee turnover*", Journal of Applied Psychology, Vol. 63, pp.408-14.

Mobley, V.H. (1982), "*Some unanswered questions in turnover and withdrawal research*", The Academy of Management Review (pre-1986). Briarcliff Manor: Jan 1982. Vol. 7, Iss. 000001, p. 111 (6 pp.).

Mueller, C.W., and Price, J.L. 1989. Some consequences of turnover: A work unit analysis. Human Relations, 42: 389-402.

Newman, J.E., (1975), "*Understanding the organizational structure – Job attitude relationship through perceptions of the work environment*", Organizational behavior and human performance, 14, 371-397.

Peters, L.H, Jackofsky, E, and Salter, R.S. (1981), "*Predicting turnover: a comparison of part-time and full-time employees*", Journal of Occupational Behavior (pre-1986). Chichester: Apr 1981. Vol. 2, Iss. 2, p. 89 (10 pp.).

Porter, L.W., and Steers, R.M. (1973), "*Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*", Psychological Bulletin, 80, 151- 176.

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**

Price, J.L., (1977), *“The study of turnover”*, Iowa State University Press, Ames.

Schneider, B. and Bowen, D. (1993), *“The service organization: human resources management is crucial”*, Organizational Dynamics, Vol. 21, spring, pp. 39-55.

Vroom, V.H., (1964), *“Work and motivation”*, John Wiley and sons, Inc., New York.

Waters, L.K., Roach, D. and Waters, C.W (1976), “ Estimate of future tenure, satisfaccion, and biographical variables as predictor of termination”, Personnel Psychology, 29, 57-60.

Williams, C.R. and Livingstone, L.P. (1994), *“Another look at the relationship between performance and voluntary turnover”*, Academy of Management Journal, Vol. 37, April, pp. 269-98.

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Anexos.

Anexo 1 Instrumento de encuesta

Instrucciones: Las siguientes preguntas tienen como objetivo evaluar algunos aspectos relacionados con sus relaciones en y con el trabajo y su ambiente laboral. Agradecemos de antemano su participación respondiendo estas preguntas con la mayor sinceridad posible. Es importante recordarle que sus respuestas serán estrictamente confidenciales y solamente serán usadas para fines estrictamente académicos.

Datos Descriptivos

- 1- Cargo Actual _____
- 2- Sexo
 Hombre _____ Mujer _____
- 3- Edad. (Escriba su edad en años) _____
- 4- Señale su nivel de estudios alcanzado:
1. Primaria.
 2. Bachiller.
 3. Formación profesional primer grado (pregrado).
 4. Formación profesional segundo grado (postgrado).
 5. Titulación media (Técnico, tecnólogo).
 6. Doctorado, máster.
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
- 5- Situación laboral:
1. Contratación temporal.
 2. Contratación término indefinido.
- 6- ¿Que tipo de horario tiene usted en su trabajo?
1. Turnos fijos.
 2. Turnos rotativos.
- 7- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
- Años Meses

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Primera parte

Eventualmente nuestro trabajo y sus diferentes aspectos, pueden producir satisfacción o insatisfacción en algún grado. Por favor califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los siguientes aspectos de su trabajo.

Insatisfecho		Indiferente	Satisfecho	
1	2	3	4	5
Totalmente	Algo		Algo	Totalmente

- 1 *Totalmente insatisfecho*
- 2 *Algo insatisfecho*
- 3 *Indiferente*
- 4 *Algo satisfecho*
- 5 *Totalmente satisfecho*

1- La manera en que su jefe de área supervisa.	1	2	3	4	5
2- Las comunicaciones entre los miembros de su área y su jefe de área.	1	2	3	4	5
3- El grado de participación de los empleados en las decisiones del área.	1	2	3	4	5
4- El grado en que su jefe de área le ayuda a hacer un mejor trabajo.	1	2	3	4	5
5- El procedimiento de selección del jefe de área.	1	2	3	4	5
6- El procedimiento de selección de nuevos miembros del personal.	1	2	3	4	5
7- El procedimiento para la determinación de sus horarios de Trabajo.	1	2	3	4	5
8- Los criterios de promoción.	1	2	3	4	5
9- El procedimiento con el cual se evalúa a los empleados para ascensos y promociones.	1	2	3	4	5
10- La objetividad de los criterios de promoción.	1	2	3	4	5
11- Sus perspectivas de ascenso en la compañía.	1	2	3	4	5
12- El grado en que se definen y se dan a conocer los criterios de promoción.	1	2	3	4	5
13- Las competencias y capacidades de sus compañeros en la ejecución de sus tareas.	1	2	3	4	5
14- La empatía con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
15- Las relaciones con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
16- Teniendo todo en cuenta, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con su trabajo.	1	2	3	4	5

ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS

Segunda parte

Eventualmente nuestro trabajo y sus diferentes aspectos, pueden producir acuerdos o desacuerdos en algún grado. Por favor califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado en que usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Acuerdo		Indiferente	Desacuerdo	
1	2	3	4	5
Totalmente	Algo		Algo	Totalmente

1 Totalmente de acuerdo

2 Algo de acuerdo

3 Indiferente

4 Algo en desacuerdo

5 Totalmente en desacuerdo

17- Tengo presiones de tiempo constantes debido a lo pesado de la carga de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18- Tengo muchas interrupciones y distracciones en mi trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19- Tengo una gran responsabilidad en mi trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20- A menudo me presionan a trabajar horas extraordinarias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21- Mi trabajo es físicamente agotador.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22- En los últimos años, mi trabajo se ha vuelto más y más exigente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23- Recibo el respeto que merezco por parte de mis superiores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24- Recibo el respeto que merezco por parte de mis compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25- Experimento el apoyo adecuado en situaciones difíciles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26- Soy tratado injustamente en el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27- Mis perspectivas de promoción de empleo son pobres.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28- He experimentado o espero a experimentar cambios indeseables en mi situación de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29- La seguridad de mi trabajo es pobre.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30- Mi posición de trabajo actual refleja adecuadamente mi educación y Entrenamiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31- Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y logros, recibo el respeto y el prestigio que merezco en el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32- Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y logros, mis perspectivas de trabajo son adecuadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33- Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y logros, mi salario es adecuado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34- En los próximos 3 meses estaría dispuesto a cambiar de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT
CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS**