



Revista de Economía

ISSN: 0188-266X

lilian.albornoz@uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán

México

Leyva Morales, Carlos; Vela Manzanilla, Raúl; Brangel Xool, Karén
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS CALL CENTER DE MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
Revista de Economía, vol. 33, núm. 86, enero-junio, 2016, pp. 87-114
Universidad Autónoma de Yucatán

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674070978003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS *CALL CENTER* DE MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

TURNOVER IN DE *CALL CENTER* OF MERIDA, YUCATAN, MEXICO

Carlos Leyva Morales
Universidad Autónoma de
Yucatán, México
clmoral@uady.mx.

Raúl Vela Manzanilla
Universidad
Autónoma de Yucatán, México
raul.vela@uady.mx

Karén Brangel Xool
Universidad Autónoma
de Yucatán, México
soygalilea_@hotmail.com

RESUMEN

Se plantea como objetivo analizar la rotación del personal en los *Call Center* de Mérida, Yucatán para identificar los factores que determinan en los trabajadores la intención de permanecer en sus puestos laborales. La investigación se desarrolló a través de un diseño transversal descriptivo y para la recolección de datos se aplicó una cédula de entrevista semiestructurada a 120 empleados y una guía de entrevista a los gerentes de operaciones de tres empresas. Los resultados evidencian que en el ramo estudiado los trabajadores devengan un salario alto y justo, mas no satisfactorio; que la gran mayoría de ellos alcanzan los indicadores de productividad de la empresa, la cual está determinada por el salario y el logro de objetivos y que el trabajo en los *Call Center* es funcional dando lugar a una alta tasa de rotación del personal. Se concluye que el salario, la dirección, los estímulos morales y materiales y la motivación del personal en estas empresas son los factores principales que se relacionan con la rotación de personal observada.

Palabras clave: salarios, productividad, rotación de personal, Mérida.

Clasificación JEL: C02, F23, M12, 51

ABSTRACT

The work put objective of analyzing the staff rotation in the Call Center of Merida, Yucatan to identify the factors that determine, on the workers, intention to remain in their jobs. The research developed through a cross-sectional descriptive design and data collection applied a semi-structured interview certificate to 120 employees and an interview guide to the operation managers of three companies. The results show that in the studied field, workers earn a high and fair wage but not satisfactory, that the vast majority of they reach the company's productivity indicators which is determined by the wages and the achievement of objectives, and that work in Call Center is functional resulting in a high rate of staff turnover. It is concluded that wages, direction, moral and materials stimuli and staff motivation in these companies, are the main factors that relate to the observed staff rotation.

Key words: wages, productivity, staff rotation, Call Center

1. INTRODUCCIÓN

Los orígenes de los *Call Center* en México se remiten a la necesidad de contactar por vía telefónica a los clientes de la telefonía de larga distancia, recién liberalizada, y que constituía el rubro de mayor crecimiento en el negocio de la misma. Se tiene que de 1990 al año 2000 las llamadas de larga distancia al extranjero desde México crecieron 5.7 veces, en tanto que las llamadas de telefonía nacional crecieron 4.2 veces. Así, mientras que en México estas empresas producían llamadas para los competidores



de Telmex, como Avantel o Nextel, quienes intentaban convencer a los clientes de contratar libremente su servicio de larga distancia con su empresa, otra empresa que se incorporó desde un principio a esta industria fue el *Call Center* de Telmex, dedicaba a intentar recuperar clientes. Esto originó una guerra comercial en la que participaron otras empresas que ingresaban en esta competencia en México, como ATT y, posteriormente, empresas del negocio colateral de Internet como AOL y Terra, que instalaron centros de llamadas propios (Micheli, 2004). Así, las grandes empresas, tanto las nacionales como las que se incorporaban a la economía nacional, especialmente en el sector de servicios, debieron hacer un uso muy rápido de los *Call Center* para competir en sus respectivos mercados, ello originó una fase de rápido crecimiento con débiles bases profesionales en la gestión de los *Call Center*. Fue una etapa en la que las capacidades productivas del sector se concentraron en la Ciudad de México y en segundo lugar en la de Monterrey (Micheli, 2007).

Actualmente el *telemarketing* ha estado abarcando nuevos mercados, aumentando el número de *Call Center* y desarrollando nuevas competencias profesionales. Con esto adquirió cada vez más importancia la relocalización dentro del territorio nacional y la competencia por el mercado en lengua inglesa. Es entonces que comienza a plantearse la calidad de una gestión profesional como un aspecto importante en el desarrollo de dicha industria (Micheli, 2012).

El estudio más reciente en México sobre las empresas de *outsourcing* en el sector de *Call Center* (Instituto Mexicano del *Telemarketing*, 2013) presenta características relevantes de la misma y dimensiona el proceso de transformación de la industria. Indica que en el año 2013 las estaciones de los *Call Center* dedicadas sólo al mercado externo (*offshore*) constituyan 27% del total, y aproximadamente 43% de las empresas dedicaba parte de su actividad a dicho mercado. Los principales mercados externos están constituidos de la siguiente manera: 74% de las estaciones son para Estados Unidos y Canadá, 37% le corresponde a América Central y el Caribe, 34% a América del Sur y 20% a Europa. Estas cifras hablan de una importante especialización hacia mercados fuera del territorio nacional y conlleva una dimensión de profesionalización de la industria, tanto tecnológica como laboral.

La misma fuente indica que en cuanto a los tipos de mercado hacia los cuales se dirigen dichas empresas, éstas se concentran principalmente en el mercado financiero, de telecomunicaciones, de seguros, gobierno y servicios profesionales. Por lo que hace a los datos de concentración geográfica, éstos muestran que en la Ciudad de México y la zona conurbada del Estado de México se localiza 45% del total de *Call Center* nacionales, pero poco más de 42% del total de estaciones. Le siguen Nuevo León con 10 % del total de *Call Center* y 17% de las estaciones; Jalisco con 7 y 9 %, respectivamente y Baja California con 5 y 7% cada una. Estas entidades concentran así 75% de la capacidad productiva (estaciones) de dicha industria (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2013).

Por otra parte, el empleo en México es un tema de gran importancia para el nivel de vida de la población, igual que para el crecimiento de las empresas que operan en el país. Cifras al respecto indican que para el año 2013 los aumentos salariales en México fueron de 4.8%, mientras que la rotación de personal llegó a 26.1 por ciento. Los principales factores que detonaron estos índices de cambios de personal fueron que: 40% de los empleados considera que los beneficios no satisfacen sus necesidades, 53% muestra preocupación ante la percepción de inequidad en sus compensaciones y 47% afirma que no tiene la confianza de poder alcanzar sus aspiraciones profesionales en las organizaciones. En tanto que los porcentajes más altos de rotación de personal se dieron en cajeras o personal de ventas, seguido de posiciones administrativas y posiciones técnicas (Balula, 2013). En este contexto, México en el año 2013 fue el octavo país con el índice de movilidad laboral más alto, lo cual se explica, por una parte, por la búsqueda de mejores condiciones laborales y por la otra, porque se contrata a personal inadecuado.

En cuanto al estado de Yucatán, las cifras oficiales muestran que el número de empresas ha crecido a pasos acelerados en los últimos años en esta entidad, se sabe que en algunas existen problemas de rotación, ausentismo y falta de productividad, las cuales son variables de desempeño de las organizaciones. Sin embargo, de acuerdo con Barroso (2012) la rotación promedio mensual en empresas de la ciudad capital de Yucatán, Mérida, fue de 3.6% en el año 2012, el



ausentismo de 3.3 % y la productividad promedio de 93.8 porciento. Dicho porcentaje de rotación resultó inferior al nacional (17.0%) y al del sureste (16.5%) reportado por *Haygroup* (Pérez, 2013), igual situación se observó con el porcentaje de ausentismo, que resultó de 38% en ese año (Kronos, 2012).

Dado el contexto anterior, el presente trabajo se planteó como objetivo analizar la rotación del personal en los *Call Center* de Mérida, Yucatán, para identificar los factores que determinan en los trabajadores la intención de permanecer en sus puestos laborales.

El artículo está estructurado de la siguiente manera. En el apartado dos se presenta el marco teórico del trabajo, posteriormente en el siguiente se establece la metodología, donde se explica la muestra que se utilizó así como las técnicas e instrumentos empleados para recolectar la información y medir las variables. En el apartado cuatro se incluyen los principales resultados obtenidos. Y para finalizar se presentan las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

El concepto del *telemarketing* surgió como una innovación clave para las grandes empresas que se podían desarrollar, bajo la argumentación de la economía Fordista¹, con el fin de establecer una relación que en esencia es anónima entre la mercancía y el comprador, donde el vendedor queda como figura aliada a los intereses de este último (Norman, 2005). Sin embargo, el *telemarketing* actualmente se ha convertido para determinados tipos de industria en la parte fundamental de su cadena de producción. La producción en el *telemarketing* se realiza en los *Call Center*, que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y de la unión de la digitalización de las tecnologías de información y comunicación. *Call Center* es una noción de la lengua inglesa que puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas

¹ El Fordismo apareció a comienzos del siglo pasado, exhibiendo sus bondades en cuanto a especialización, transformación del esquema industrial vigente y reducción de costos.



se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico. El *Call Center* puede ser operado por la propia compañía o por un tercero en una empresa externa, hay firmas que se dedican a establecer centros de llamadas (con la infraestructura necesaria y el personal entrenado) y comercializan dicha prestación. Las principales ventajas que ofrece un *Call Center* a una empresa es que centraliza la atención y facilita la comunicación (si no se cuenta con él, todos las llamadas llegarán a distintas oficinas y resultará más complicado decidir cómo se canalizan y se registran) y que en él los operarios están capacitados para resolver los asuntos por su propia cuenta y cuando no es así, canalizan la llamada a un ejecutivo (Micheli, 2007).

Un *Call Center* constituye un centro de producción de telemensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble socio-técnico, es decir, proceso, organización y coordinación del trabajo. En esencia, el proceso de trabajo en un *Call Center* es por un lado una telenegociación entre el usuario telefónico y el ejecutivo telefónico que puede ser iniciada por el usuario (llamadas *in bond*) o por el propio ejecutivo telefónico (llamadas *out bond*) y por el otro, el registro digital de la interacción misma. Esta telenegociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias (compra de una pizza, de un boleto, la solicitud de información, etcétera) o bien la complejidad de la atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja (Bagnaro, 2000). Los trabajadores de un *Call Center* pueden realizar llamadas (para tratar de vender un producto o un servicio, realizar una encuesta, etc.) o recibirlas (para responder las inquietudes de los clientes, tomar pedidos o registrar reclamos). En algunos casos, el *Call Center* se especializa en una de las dos tareas, mientras que en otros cumplen con ambas funciones. Este tipo de empresa, por otra parte, puede destinarse a establecer comunicaciones con los clientes, los potenciales clientes, los proveedores, los socios comerciales u otros grupos y su función está determinada por cada empresa: es frecuente que un mismo *Call Center* cumpla con diversas funcionalidades (Micheli, 2007).

Como en todo proceso técnico de producción, en los *Call Center* es primordial la asiduidad, que es el principal factor que permite que la

productividad en serie y el objetivo de la gerencia de establecer la rutina se logre, por lo cual, en primera instancia, requiere que la ocupación de sus estaciones de trabajo sea del cien por ciento. Por consiguiente, la afectación comienza cuando se presenta el primer ausentismo laboral, ya que su capacidad de ocupación se ve amenazada. El establecimiento de la rutina se requiere para lograr objetivos de cantidad y productividad, ya que son determinantes para que se alcancen los resultados en la producción de la empresa; sin embargo, es importante mencionar que este logro de objetivos puede ser alcanzado en su totalidad, rebasado o parcialmente logrado; todo esto, acompañado de la calidad. No obstante, a medida que esta industria adquiere madurez las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de ser rutinarios. Se habla así del paso de esta industria hacia una fase en donde los *Call Center* se transforman en *Contact Center*, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada (Norman, 2005).

Hay que recalcar que la mano de obra en los *Call Center* está compuesta por jóvenes, sin embargo es importante mencionar que aun así el nuevo modelo de economía basada en servicios y el frecuente uso intensivo de tecnologías de información y comunicación no es una fuente de empleo suficiente para las dimensiones de la nueva oferta de fuerza de trabajo. Por lo que, en la mayoría de los casos, se puede notar que las empresas de tipo *Call Center* tienen una elevada rotación de personal y un personal no comprometido con ellas, aunque el personal no es el único culpable, se pueden mencionar otros factores, entre los que destacan los medios de reclutamiento, acompañados obviamente tanto de sus políticas como del medio ambiente que se tenga. En este tipo de empresas se conoce que la permanencia de sus empleados no es duradera, pero se considera que es parte de la misma naturaleza de los *Call Center* (Flores, 2004).

Por otra parte, este mercado cuenta con una flexibilización de las relaciones laborales que tiene diversas expresiones. Una de ellas es el contrato de trabajo, tradicionalmente conceptualizado como una relación por tiempo indefinido y de jornada completa, que en estas

empresas ha dado lugar a la proliferación de relaciones laborales por tiempo determinado y a jornadas parciales (de tiempo máximo de seis horas) que, aunque se designan como contratos atípicos, son formas contractuales cada vez más recurrentes y que más empresas empiezan a adoptar. La flexibilización también ha llegado a las remuneraciones. En consecuencia han aumentado las formas de pago distintas a las del tradicional sueldo o salario fijo y por períodos mensuales. Una de estas expresiones de remuneración variable son los bonos, otro factor que permite que la productividad se alcance, en donde los incentivos que se ofrecen pueden ser económicos, premios o cualquier otro beneficio pagado por el empleador al trabajador en razón de un incremento de la productividad. Lo anterior se viene dando como un fenómeno mundial, y se observa que en los instrumentos colectivos que se registran en la dirección del trabajo de manera creciente se pactan beneficios asociados al aumento de la productividad. Por lo que se utiliza la productividad como mecanismo de flexibilización (Micheli, 2006).

En cuanto a la rotación de personal, Arias (1990) establece que ésta se entiende como el ingreso y egreso de personas en una organización; que al presentarse en un porcentaje muy elevado se considera como una señal de la presencia de problemas. Si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado resulta costoso para la empresa. En tanto que para Chiavenato (1999) el término «rotación de recursos humanos» define la fluctuación de personal que se da entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por la cantidad de personas que ingresan en la organización o la de las que salen de ella. Por lo tanto, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. La rotación de personal ha sido un aspecto de gran interés para los investigadores que han intentado analizar este problema bajo diversas perspectivas, como Lucker y Alvaréz (1985), Lucker (1987), Rodriguez (1988), English, Williams e Ibarreche (1989) y Williams y Passe-Smith (1989).

De acuerdo con Puchol (1994) una de las causas que puede generar la rotación del personal en una organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, lo que establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel para dicha elección. Sobre este último concepto Robbins (1999) señala que la satisfacción es la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan deberían recibir, lo que es más una actitud que un comportamiento. Asimismo, el autor dice que entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Además, que una de las formas más frecuentes de manifestar insatisfacción consiste en el abandono de la organización, que inicia con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia cuando encuentra lo que el trabajador estaba buscando.

Muy ligada a la satisfacción se encuentra, según Chiavenato (1999), la motivación, la cual puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Esto significa que la necesidad está muy ligada a la motivación, cuando hay insatisfacción surge una tensión en la persona que genera impulsos buscando metas que cuando se alcancen harán que la necesidad quede satisfecha.

Por otra parte, de acuerdo con la literatura especializada, una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral ha aumentado la rotación en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a ello dentro o fuera de su centro laboral (Blanch *et al.*, 2003; Cuesta, 2005). Otra causa que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales, cuando el ambiente laboral donde el trabajador se desempeña no es el más adecuado, hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos lo conduzca a la rotación laboral (Molinera, 2006). Una tercera razón está relacionada



con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa, que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma (Pigors, 2007). Otro motivo más que argumentan los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos, sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 2005). En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la empresa, inconformidad con los métodos y estilos de dirección, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión (García, 1981).

Es importante no olvidar que los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades buscan el reconocimiento del trabajo desarrollado, una crítica constructiva, no tendenciosa, interés personalizado, accesibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas, aviso de los cambios antes de ejecutarlos, fe en el empleado y las labores que realiza y pleno uso de las comunicaciones. Al respecto Gibbons (1998) señala que para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos.² Según Valera (2006) estos incentivos pueden ser: a) monetarios, es decir, sueldos, salarios y acciones; b) personales: seguridad del trabajo y c) sociales: notificar por adelantado si se hará un cambio en el trabajo. Aunque algunos de estos incentivos, de acuerdo con Garfield (1992), pueden otorgarse por su desempeño (participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa) y por crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador (tratarlos como socios y el pagar buenos sueldos).

Finalmente, resulta importante para las empresas, en especial para los *Call Center*, el concepto de salario de eficiencia, el cual se define como aquel “que minimiza el costo salarial del empresario por unidad efectiva empleada de servicio de trabajo” (McConnell, 2003, pp. 285). Al partir de los supuestos habituales de la competencia en el mercado de trabajo y de la homogeneidad del trabajo este salario equilibra el mercado y minimiza el costo salarial de la empresa por unidad efectiva empleada del servicio de trabajo, para esto se

2 Un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores.

supone que todos los trabajadores son igual de eficientes durante el proceso de producción. Por lo tanto, de acuerdo con este concepto un aumento en el salario puede influir de manera positiva en la eficiencia del trabajador.

El mismo autor señala que el salario de eficiencia viene definido como aquel establecido por la empresa según sus objetivos de eficiencia y de costo laboral, por lo que dicho salario incitará a elevar la productividad; igual que minimizará tanto el costo unitario por trabajador como el costo de rotación. No son las fuerzas del mercado de oferta y demanda quienes establecen el salario de eficiencia, sino la empresa en sí. Por lo tanto, la imposición de los salarios de eficiencia tiene importantes repercusiones económicas y sociales. Es decir, si el salario es menor que el establecido por el mercado, los asalariados tenderán a buscar trabajo en otras organizaciones en donde los salarios sean superiores y, como resultado, aumentarán los costos de rotación, además si la empresa ha invertido en políticas de formación de capital humano, otras empresas se beneficiarán de dicho volumen de conocimientos adquiridos por los trabajadores.

3. METODOLOGÍA

El diseño de investigación utilizado en este trabajo fue trasversal en su variante descriptiva (Hernández, *et al.*, 2010) debido a que la información se obtuvo en un solo periodo y su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El estudio se basó en primera instancia en una encuesta aplicada a la plantilla de trabajadores de las tres empresas de interés que existían en la ciudad de Mérida, Yucatán, durante el año 2012. El universo poblacional del cual se extrajo la muestra fue tomado de la planta laboral total de las empresas citadas (120 trabajadores), conformada por personal de atención al público y de ventas, con edades que fluctuaron entre los 18 y los 25 años y con una población predominantemente soltera. La fórmula para determinar el tamaño de muestra estadística fue la siguiente (Scheaffer, Mendenhall y Ott, 2007):

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)D + \sigma^2}$$

$\sigma^2 = \text{varianza poblacional}$

$$D = \frac{\beta^2}{4} \quad \beta = \text{error de estimación}$$

El tipo de muestreo que se utilizó fue probabilístico, con números aleatorios basándose en el número de empleados de los departamentos de atención al público y de ventas, ya que el objetivo fue que todos los elementos de la población tuvieran la misma posibilidad de ser escogidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Se obtuvo como resultado una muestra final de 100 empleados, con un error máximo de 5% y un nivel de confiabilidad de 95 por ciento.

El instrumento principal fue una cédula de entrevista, cuya estructura comprendió los puntos relacionados con la productividad, los salarios, el desarrollo del personal y la rotación del mismo; todo lo cual ayudó a contar con referentes cualitativos y cuantitativos que permitieron ampliar la evaluación sobre la situación de los *Call Center*. La cédula constó de un total de 31 preguntas, 22 de ellas fueron de tipo de opción múltiple y nueve preguntas fueron de tipo Likert, cuyos ítems fueron medidos en la siguiente escala: alto nivel de rotación: 4 puntos, mediano nivel de rotación: 3 puntos, bajo nivel de rotación: 2 puntos, y no tiene efecto: 1 punto. El instrumento contó con validez de contenido, determinada por el juicio de dos expertos en el área de gestión del personal (Hernández *et al.*, 2010) y se realizaron las pruebas correspondientes para la validez de constructo y la confiabilidad (Barroso, 2009). Las pruebas se verificaron eligiendo al azar a 50 trabajadores de una empresa similar a las estudiadas, a manera de prueba piloto, se designaron 25 al azar para la validez de constructo y los 25 restantes para el *alfa* de Cronbach. En cuanto a la validez de constructo se realizó un análisis factorial por el método de componentes principales y rotación varimax, en el que resultaron las siguientes varianzas: remuneración

(16.06%), selección incorrecta de personal (13.39%), motivación (9.13%), bajas sociales (8.71%), bajas por motivos personales (7.98%), estímulo moral y material (5.35%), insatisfacción personal (4.39%), condiciones laborales (4.36%) y dirección (4.35%); lo que fue un total de 73.72% de la varianza explicada. Para la confiabilidad se calculó el coeficiente *alfa* de Cronbach, que fue de 0.89 para el instrumento general y entre 0.82 y 0.84 para cada uno de los factores estudiados, por lo que se consideró confiable. Cabe mencionar que el instrumento original reportó un *alfa* de 0.915 en lo general y entre 0.79 y 0.84 para los factores considerados.

Esta información se complementó mediante la aplicación de una entrevista a informantes clave en las empresas consideradas, ubicados en departamentos estratégicos, como los de recursos humanos, calidad y de operaciones; la principal fuente de información en la empresa fue el gerente de operaciones, quien es el encargado de supervisar al personal. Para tal fin se diseñó una guía de entrevista en la cual se cuestionó acerca de: nivel de rotación del personal del *Call Center*, la relación de los salarios con la productividad de la plantilla, la importancia del logro de objetivos por los trabajadores en la empresa y la relación de la oferta y demanda del personal. Esta guía constó de un total de 17 preguntas abiertas. Las respuestas agruparon las frases repetidas (frases testimonio) en ideas clave, con sus respectivos porcentajes de repetición (Álvarez, 2003).

La información que se obtuvo por estas dos vías se ordenó, clasificó y procesó en una hoja de cálculo electrónica (Excel), misma que permitió la estimación de los indicadores matemáticos de comportamiento de interés para la investigación (porcentajes y valores promedio) de las variables analizadas; para así poder, desde ahí, determinar el comportamiento y las relaciones que siguen éstas.

4. RESULTADOS

En la ciudad de Mérida, Yucatán, son tres los *Call Center* que se conocen: Enlaces de América, que maneja diferentes campañas, resalta entre ellas atención al cliente de Telcel en la marcación *264; la segunda es



MDY, empresa perteneciente a una franquicia de Monterrey que, igual que la primera, maneja diferentes campañas entre las que destacan dos en específico: atención a clientes de Telcel en marcación *111 y ventas de Telcel; la última empresa es de reciente creación llamada Explora, también dedicada a la atención a clientes, es una extensión de *111 de Telcel, con la diferencia que solo atiende a cinco estados del sur del país.

4.1 Salarios en los *Call Center* de Mérida, Yucatán

En la ciudad capital de Yucatán los *Call Center* que operan en la actualidad se caracterizan porque sus trabajadores laboran en promedio seis horas al día (Micheli, 2006), con un sueldo de \$96.84 por jornada, en promedio. Como se observa en el cuadro 1 se puede trabajar un mínimo de seis horas y un máximo de doce, con un pago mínimo de \$83.75 diarios por labor a un máximo de \$120; ingreso que resulta superior al salario mínimo pagado actualmente por ocho horas de trabajo en las fábricas de manufactura que operan en el estado.

Cuadro 1

Promedio de horas trabajadas y salario obtenido en los Call Center de Mérida

Horas trabajadas		Salario obtenido	
Promedio	6 horas	Promedio	\$96.84
Máximo	12 horas	Máximo	\$120
Mínimo	6 horas	Mínimo	\$83.75

Fuente: elaboración propia con información de campo

Por otra parte, del total de empleados que laboran en estas empresas, 80% considera que el salario que percibe actualmente es justo. Las principales razones de su percepción al respecto son: trabajan una jornada menor a las ocho horas, se les paga un salario por arriba del mínimo y, dado que en su mayoría son jóvenes estudiantes, se les da la facilidad para realizar ambas actividades por parte de la empresa. Por lo



anterior, muchos de estos trabajadores se sienten bien y están de acuerdo con el pago que se les hace, ya que en sí la actividad es relativamente fácil debido a que, en su mayoría, solo trabajan con una computadora y una diadema con micrófono; instrumentos que utilizan para realizar sus actividades, ya sea contestar las llamadas a la empresa, atender a clientes o hacer ventas telefónicas. Comparado con los otros trabajos existentes en la ciudad capital de Yucatán, resulta un ambiente tranquilo, en donde no se realiza un gran esfuerzo físico, el tiempo de trabajo es menor al de una jornada normal y el trabajo resulta sencillo para desempeñar.³

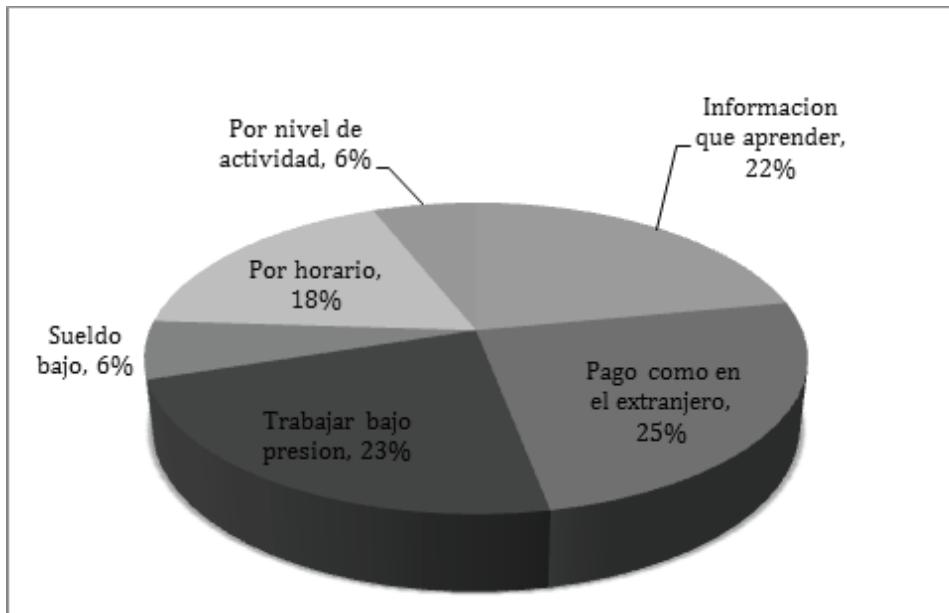
Sin embargo, esto contrasta al considerar el nivel de satisfacción de dichos trabajadores respecto a la actividad que desempeñan, 51% no está satisfecho con el sueldo que percibe por su trabajo. Como principales argumentos (gráfica 1) mencionan que su actividad debería ser mejor pagada (25%) como se hace en el extranjero y, además, que si bien es cierto no realizan una labor física en exceso, coinciden en que el trabajo les exige una intensa actividad mental (22%) debido a que es demasiada la información que necesitan aprender y trabajar bajo presión constantemente (23%). Lo anterior se debe a que las actividades a desarrollar en estos centros de trabajo así se los demandan, reiteradamente tienen que tomar cursos de capacitación por la incorporación de nuevas actualizaciones, además de ser es un requerimiento de la empresa el que estos conocimientos sean aprendidos de memoria por sus empleados. Si a ello se le suma que durante todo el día tienen que estar trabajando frente a una computadora y, lo más importante, como dice el *slogan* de los *Call Center* “siempre tienen que atender con una sonrisa al cliente”, el factor estresante será parte frecuente del desempeño diario de dichos trabajadores.⁴

-
- 3 Los gerentes de operaciones de los *Call Center* consideraron también justo el salario que se le paga a los trabajadores ya que es superior al salario mínimo en la entidad y es menor el tiempo que laboran.
- 4 A este respecto los gerentes de operaciones denotaron opiniones divididas en virtud de que para 50% de ellos el salario si resulta justo por las actividades que realiza el personal, en tanto que para el otro 50% no, al argumentar que si bien es cierto no es mucha la actividad que realizan, los empleados sufren de desgaste mental por la capacitación constante a que se les somete, lo cual, dado que como ya se señaló son



Gráfica 1

Razones de obreros de Call Centers para no considerar satisfactorio el salario percibido



Fuente: elaboración propia con información de campo

Respecto al uso que le dan al salario que perciben los trabajadores de los *Call Center* solo 20% ahorra una parte de su remuneración, en tanto que el 80% restante lo utiliza para solventar su gasto diario. Entre los principales rubros hacia los que orientan sus gastos se encuentran: pasaje de autobús (50%), estudios (41%) y gastos familiares (40%); en menor proporción lo utilizan para gastos personales como: diversión, ropa y alimentos (36%). Llama la atención que 38% de estos ingresos se utiliza para pagar el equipo de teléfono celular personal.

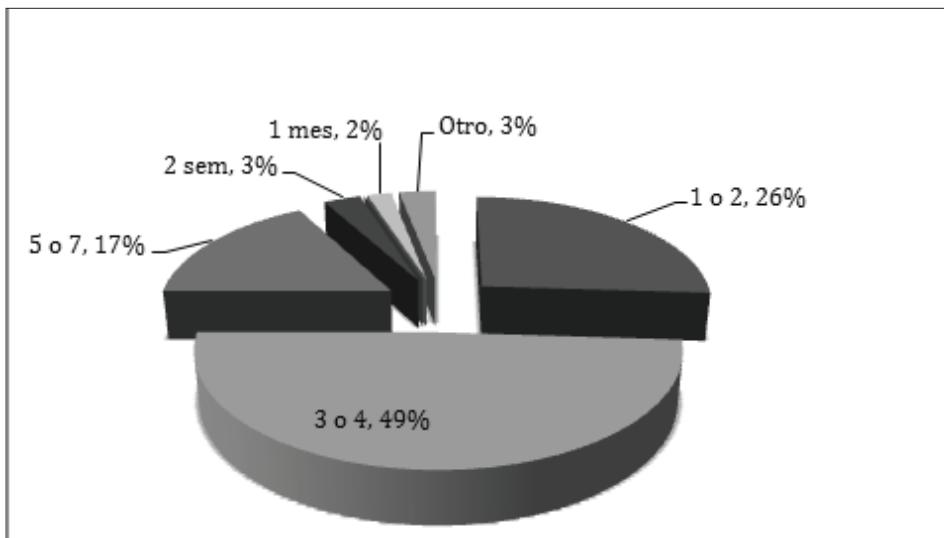
Por otro lado, se observó que debido al monto actual de sueldo diario que perciben los trabajadores de estas empresas, 71% de ellos estarían dispuestos a realizar labores de doble turno con la finalidad de obtener más ingresos en su jornada, es decir, realizar una jornada de 12 horas por un salario de alrededor de \$180 diarios. Señalaron también que

jóvenes que se encuentran estudiando, les afecta su desempeño académico en sus centros de estudio.

para el logro de tal fin, una buena parte de los trabajadores (49%) estarían dispuestos a realizar esta actividad extra hasta tres o cuatro veces por semana (gráfica 2).

Gráfica 2

Disponibilidad de tiempo para dedicarse a una actividad laboral de doble turno



Fuente: elaboración propia con información de campo

En lo que concierne a incentivos salariales entre estos trabajadores, si bien es cierto que son parte importante de las estrategias que siguen todas las empresas actualmente para que sus trabajadores se sientan a gusto (Valera, 2006; Garfiel, 1992), en la mayoría de los *Call Center* de Mérida el único incentivo que otorgan a sus empleados es el **día de descanso** semanal, el cual es obligatorio según el artículo 69 de la *Ley Federal del Trabajo* de México. Lo anterior evidencia un resultado paradójico, ya que, si bien estos trabajadores no están de acuerdo con los incentivos actuales que perciben (75%), ellos mismos son los que siguen trabajando en los *Call Center* para compensar la falta de incentivos con el salario que ganan diario.⁵

5 Los empleadores también consideraron que en el caso de los empleados que deciden realizar una labor doble, esto es su decisión para obtener más ingresos. Además, dado

4.2 Productividad en los *Call Center*

En materia de productividad se observó que el trabajador de un *Call Center*, ya sea dedicado a ventas telefónicas o a la asesoría telefónica, realiza alrededor de 80 llamadas al día. Asimismo, que 80% de estos trabajadores tienen un tiempo determinado para atender la llamada (indicador de productividad) y solo 20% son los que pueden utilizar el tiempo que deseen en ellas, esto porque son los que se dedican a ventas y no tienen restricciones de tiempo para realizarlas.

Por otra parte, si bien existe un tiempo por cumplir para atender cada llamada, también tienen otra meta qué cubrir en materia de productividad estos trabajadores, que es la eficiencia del servicio,⁶ éste es el indicador de productividad más frecuente (82%) el cual consiste en dar una buena atención telefónica, clara, precisa y en el menor tiempo posible. Un tercer indicador de productividad que se identificó lo constituye el número de ventas al mes en el departamento de ventas (13%), que debe de ser de 14 en promedio por empleado.

Aunque si bien es cierto, ambos tipos de empleados registraron formas diferentes de medir su productividad, se detectó que 86% del total alcanzan a cubrirla. Es importante mencionar que el alcance de este nivel de productividad es requerimiento del *Call Center* y resulta relevante porque, a través de ello, estas personas obtienen una serie de calificaciones que resultan significativas para medir su desempeño como trabajadores en estas empresas.

Con base en lo hasta ahora expuesto, se puede decir que el nivel de salario recibido por los empleados de los *Call Center* se relaciona con la productividad de éstos, debido a que la cantidad de paga que reciben por día hace que muchos de ellos decidan laborar un horario completo, de 8 a.m. a

que la mayoría de dichos trabajadores son estudiantes, consideran que esto les permite contar con un recurso económico para continuar estudiando, además del tiempo suficiente para hacerlo.

6 No se debe perder de vista que en este tipo de empresas la productividad no depende exclusivamente de factores como el trabajo físico, sino más bien de las horas que el trabajador decide laborar ya que, para éstas, lo importante en su quehacer diario es tomar las llamadas que reciba o, en su caso, hacer las que se tengan que realizar.

8 p.m., lo que beneficia a la empresa ya que le genera más productividad. Por ello, se puede establecer que el salario es un determinante en la productividad de dichas empresas en la ciudad capital del estado, dado que hace que sus empleados realicen labores adicionales como los dobles turnos. Lo anterior resulta consistente con lo que señala McConnell (2003) respecto al salario de eficiencia: “un aumento en el salario puede influir de manera positiva en la eficiencia del trabajador” (pp.285). Sin embargo, esto no implica del todo que el cien por ciento de los trabajadores de los *Call Center* de Mérida estén mejorando su desempeño personal hacia el servicio prestado al cliente (eficiencia), ya que, como se observó, para una parte de ellos este aspecto les está resultando indiferente al considerar que al final su salario es el mismo, y sólo lo realizan porque, para mantenerse en la empresa, es necesario que alcancen el indicador de productividad.

4.3 Contratación y rotación del personal en los *Call Center*

El tiempo en que regularmente se contrata personal en los *Call Center* en Mérida comprende periodos muy cortos (100%), aproximadamente dos meses, que es el tiempo en que estas empresas vuelven a requerir personal para llenar su capacidad total de ocupación. Otras características que se observaron es que no existe, en opinión de los trabajadores, liderazgo del gerente de operaciones en la rotación y que, al contratar personal, lo único que las empresas solicitan es el bachillerato concluido. De lo anterior se puede inferir que las expectativas laborales de los trabajadores de los *Call Center* son cortas y que el uso estandarizado del trabajo por parte de estas empresas es absolutamente funcional y crea una tasa de rotación constante y alta.⁷ No debe perderse de vista que en economías como la mexicana, el *telemarketing* actúa como un importante mecanismo de empleo para los universitarios,⁸ quienes tienen que trabajar a causa de las dificultades

7 Esta tasa de rotación no solo incluye al personal que se va y deja la empresa, sino de igual manera incluye al personal que ha trabajado en otro *Call Center* y las personas que deciden regresar a éstos.

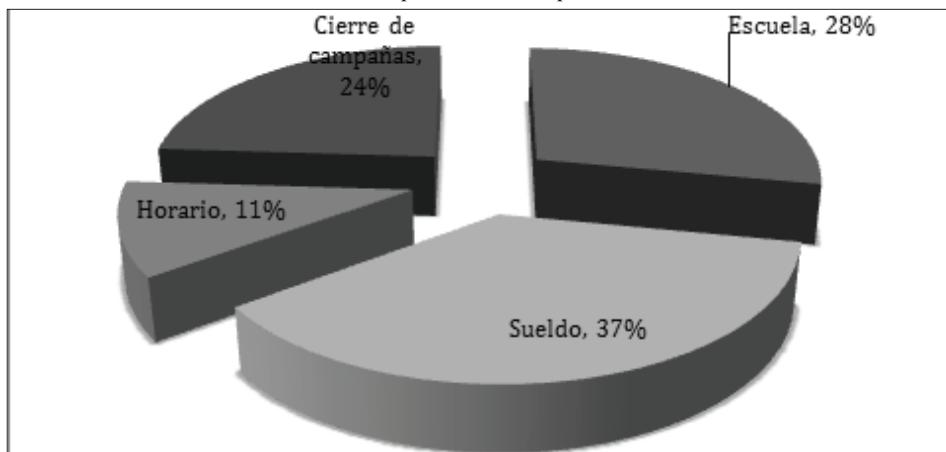
8 Dado el desempleo estructural que existe entre jóvenes estudiantes y egresados universita-



económicas y familiares que se les presentan y que, además, carecen de expectativas laborales profesionales futuras.

En cuanto a la rotación de personal, se observó que la mayoría de los empleados de los *Call Center* en la ciudad capital ya han trabajado en otros previamente (56%), por lo que se puede decir que se da una rotación frecuente de personal entre las tres empresas que existen. Asimismo, se manifestó que la mayor parte de dichos empleados no permanecen más de dos años en un *Call Center*, lo que indica como principales razones (gráfica 3): el salario percibido (37%), los cambios de horario en los estudios que realizan (28%) y el que se acaban las campañas y/o proyectos que tenían en la empresa (24%).

Gráfica 3
Motivo de separación del empleo anterior



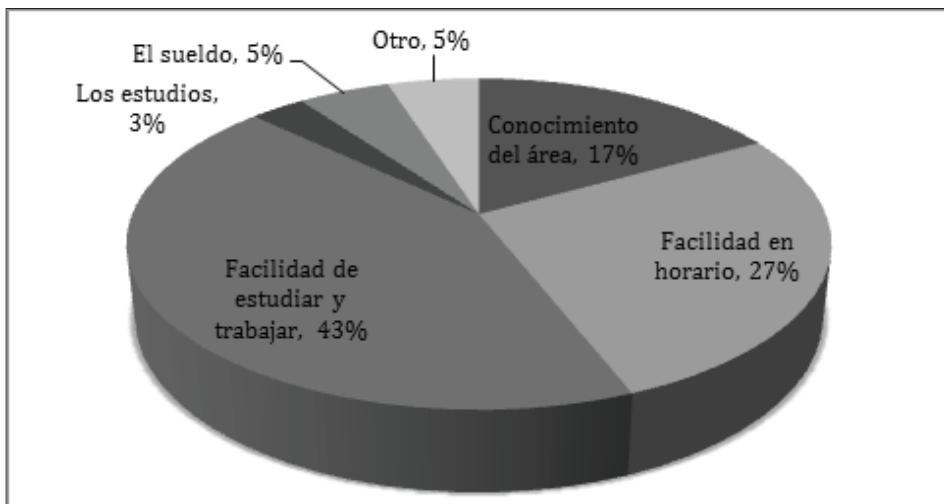
Fuente: elaboración propia con información de campo

En contraste, en cuanto a la lealtad de los empleados para seguir en su centro de trabajo, se observó que 86% de ellos pretenden seguir laborando en la empresa. Entre las razones más comunes que argumentaron para seguir en su empleo (gráfica 4) se encuentran: la facilidad de seguir con sus estudios y realizar su actividad (43%), la facilidad en cuanto al

rios del país, este trabajo se presenta como la mejor y más cercana oportunidad de conseguir un empleo, dado que tiene las características de flexibilidad contractual y competencias de trabajo idóneas (resistencia y velocidad de aprendizaje) para dicho tipo de empresa.

horario (27%) y el conocimiento del área de trabajo (17%). Lo anterior hace evidente que estas empresas han observado que, para que se propicie estabilidad dentro de ellas, es necesaria una buena comunicación y flexibilidad en las políticas que aplican (Arias, 1990); motivo por el cual la mayoría de ellas están buscando que sus empleados se comprometan más a través del otorgamiento de las facilidades señaladas.

Gráfica 4
Razones de preferencia por el trabajo actual

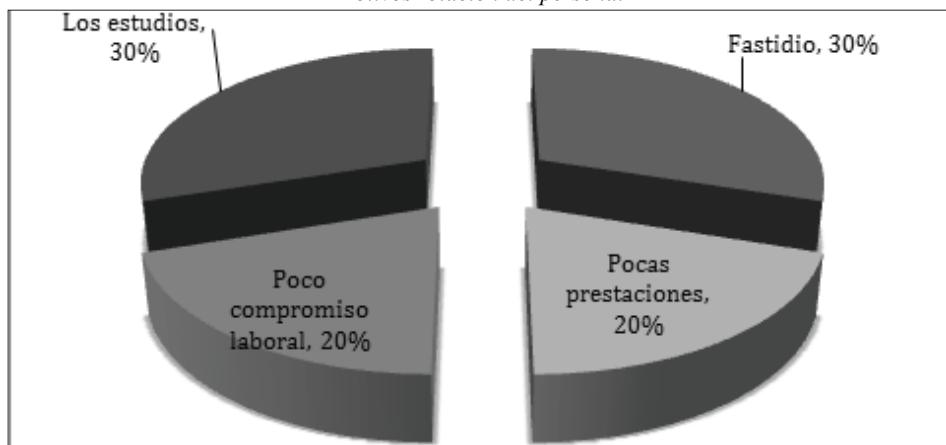


Fuente: elaboración propia con información de campo.

Respecto a los principales motivos que explican la constante rotación de personal en estas empresas (gráfica 5), en primer término se debe a que el personal se fastidia (30%), ya que en muchas ocasiones el trabajo realizado es monótono y repetitivo (Molinera, 2006), es decir que las llamadas se suceden una tras otra y hay que repetir las mismas palabras y frases en cada llamada, lo que llega a incomodar a los empleados. Como segundo motivo, y con la misma importancia (30%), se encuentra el estar estudiando en una institución de educación superior, como se mencionó, la mayoría de los empleados son jóvenes universitarios o de instituciones tecnológicas (Flores, 2004), por lo que llega un momento en que ya no

pueden llevar a cabo las dos actividades (por los horarios, tareas, servicio social, etc.) y deciden abandonar el trabajo. La tercera razón es el poco compromiso laboral de los empleados (20%), es decir, el hecho de que no toman en serio el trabajo que realizan y comienzan a faltar constantemente, lo que genera una baja de personal en la empresa y afecta la asiduidad de la misma (Norman, 2005). Como último motivo importante se encuentran las pocas prestaciones (García, 1981) que ofrecen las empresas (20%), lo cual hace que los empleados decidan buscar mejores alternativas de empleo, con más prestaciones y mejores remuneraciones.

Gráfica 5
Motivos rotación del personal



Fuente: elaboración propia con información de campo.

En lo que concierne a las condiciones para lograr cubrir la rotación de personal en los *Call Center* de Mérida, es decir, qué tanta oferta de trabajo existe para cubrir la demanda que se requiere, se observó que el grado de oferta es considerado como suficiente para dar empleo a muchas personas en la ciudad capital del estado (100%), sin embargo, la demanda solo es considerada como buena (75%). La explicación de lo anterior es que existen diferentes tipos de *Call Center* en la ciudad de Mérida, clasificados de acuerdo con sus características, lo cual hace que cada una de las empresas cuente con un perfil del puesto deseado muy

específico para la fuerza laboral que contrata. Además, si bien el perfil se complementa mediante capacitación al trabajador⁹ ésta no garantiza que el empleado dé los resultados esperados en la producción del *Call Center* (Arias, 1990), sobre todo cuando se trata de atención telefónica (para el puesto se requiere personal con habilidades de comunicación). Todo ello significa que puede existir una oferta de trabajo suficiente en el área de influencia de los *Call Center*, pero la demanda no está siendo cubierta necesariamente, ya que las habilidades y el perfil que requieren pueden no ser los necesarios, lo que hace que no se pueda encontrar el recurso humano idóneo para desempeñar el tipo de trabajo que les interesa.

Por último, los principales factores relacionados con el nivel de rotación de personal (cuadro 2) que se identificaron entre los trabajadores de los Call Center de Mérida son: a) la remuneración recibida por el personal, b) la dirección de la empresa (gerente de operaciones), c) la falta de estímulo moral (reconocimientos por desempeño) y material (prestaciones) a los trabajadores y d) la baja motivación (campañas y estrategias para el personal).

Cuadro 2

Factores asociados a la rotación de personal en los Call Center de Mérida

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
Insatisfacción personal	10%	25%	65%	
Remuneración	55%	30%	15%	
Selección incorrecta de personal	20%	30%	40%	10%
Motivación	35%	30%	25%	10%
Bajas sociales		20%	70%	10%
Bajas por motivos personales		15%	65%	20%
Estímulo moral y material	40%	30%	30%	
Dirección	50%	35%	15%	
Condiciones laborales	10%	25%	50%	15%

Fuente: elaboración propia con información de campo.

Los porcentajes anteriores resultaron consistentes con lo expuesto por Cuesta (2005) y Blanch et al (2003) sobre las causas que motivan la

⁹ La cual representa parte del costo invertido en la fuerza laboral, a fin de que se encuentre preparado para desempeñar de manera eficiente las actividades de su puesto.

rotación de personal en las empresas, quienes consideran que la rotación puede surgir de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede parecer contradictorio, cuando existen muchas oportunidades de encontrar otro trabajo. Se puede ver que la primera instancia es la que se hace evidente en los Call Center de la ciudad capital de Yucatán y, como consecuencia, que el factor humano no está siendo visto como un elemento estratégico e inestimable para estas empresas (inversión estratégica), las cuales, en principio, tienen la obligación de desarrollarlo para reafirmar la ventaja competitiva de su organización. No hay que olvidar que la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación (Arias, 1990); además de que a los empleados el cambio de puestos abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y de desarrollo profesional (Chiavenato, 1999). En consecuencia, la reducción de la rotación de personal debería de simbolizar un ahorro importante para estas organizaciones en Mérida, donde el estilo de liderazgo del jefe inmediato, el salario percibido, la motivación, los beneficios y la posibilidad de crecimiento del personal deben de ser los elementos que se traduzcan en empleados productivos y que deciden quedarse en las empresas donde laboran.

5. CONCLUSIONES

La productividad de los trabajadores de los *Call Center* de Mérida, Yucatán, se mide, principalmente, a través de la eficiencia de la llamada y del tiempo de atención de la misma, en general es alcanzada por la gran mayoría del personal, el salario y el logro de los objetivos en productividad de la empresa son sus factores determinantes.

Se observó también que el uso estandarizado del trabajo por parte de los *Call Center* en la ciudad capital de Yucatán es absolutamente funcional, lo que da lugar a que exista de manera natural un alto grado de tasa de rotación en esas empresas. Primero, porque el tiempo de contratación en estas organizaciones es muy corto y segundo, porque para ellas las mayores



limitantes que encuentran en la permanencia laboral de su personal es que el trabajador siente su trabajo como monótono y rutinario y por las necesidades educativas de sus jóvenes trabajadores. Esto se debe a que el perfil que solicitan es de personal joven (por su flexibilidad contractual y competencias de resistencia y velocidad de aprendizaje en el trabajo) y para puestos muy específicos (el más difícil de reclutar en el medio local es el personal de ventas).

Asimismo, se pudo detectar que el hecho de ganar por arriba del salario mínimo no reduce la intención de rotación, ya que sigue siendo la misma en estas empresas de Mérida: alta y constante. Igual relación se observó con el papel del gerente de operaciones en la dirección del *Call Center*, con los estímulos morales y materiales al personal y con la motivación de éste en la empresa.

Todo lo anterior muestra que la inversión y la atención personal que se le brinde a los trabajadores durante el proceso de entrenamiento en los *Call Center* es la estrategia que dará frutos en la reducción de la rotación de personal, si lo que se busca es sensibilizar y crear una mayor conciencia de la persona hacia su pertenencia a la empresa, lo que hace que ésta conozca a fondo las funciones que realizará, el reglamento, la nómina y la política interna que se maneja con los empleados.

Sin embargo, no hay que perder de vista que la antigüedad laboral está generando altos costos entre las empresas de este tipo en la actualidad, por lo que la rotación se ha convertido en una práctica cotidiana en aumento. Esto significa que al día de hoy, en general, los Call Center están buscando no pagar altas indemnizaciones de ley a sus trabajadores, con lo que elevan la tasa de rotación, la cual, desde su perspectiva, no es del todo mala en virtud de que les trae consecuencias positivas, entre ellas: una reingeniería de procesos como resultado de la absorción de otras funciones, la integración de nuevos procesos gracias a los conocimientos de los nuevos integrantes y una mejora en el clima laboral de la empresa.



Bibliografía

- Álvarez Gayou, J.L. 2003. *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*, Paidós, México.
- Arias Galicia, Fernando. 1990. *Administración de recursos humanos*. Trillas.
- Bagnaro, S. 2000. Call Centers tendencias y problemas, ETUC-AFETT Workshop, Bruselas, disponible en: <http://www.comfia.net/documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdd>.
- Barroso, F. 2009. Calidad de vida laboral en maquiladoras textiles yucatecas. Un estudio de caso. Avance de investigación: diseño y administración de un instrumento cuantitativo, ponencia presentada en el XIII Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas de ACACIA. UAM, México, julio.
- Barroso Tanoira, Francisco. 2012. Calidad de vida laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio en 103 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, XVII Congreso internacional de contaduría y administración, ANFECA, disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xvii/docs/C03.pdf>.
- Balula, Yazmín. 2013. Empresas padecen rotación de personal, *Mexican Business Web*, disponible en: <http://www.mexicanbusinessweb.mx/tendencias-de-consumo-en-mexico/empresas-padecen-rotacion-de-personal/>
- Blanch Ribas, J.M. et al. 2003. *Teoría de las relaciones laborales*. Desafíos, Editorial Uoc.
- Chiavenato, Idalberto. 1999. *Administración de recursos humanos*, 5^a.ed., McGraw Hill, México.
- Cuesta, A. 2005. Tecnología de gestión de recursos humanos, edición revisada y ampliada, Academia, Cuba, pp. 4-42.
- English, W., S. Williams y S. Ibereche. 1989. “Employee turnover in the maquiladoras”, *Journal of Borderlands Studies*, IV(2): 70-89.
- Flores de la Luz, José Armando. 2004. Que tan efectivos son los medios de reclutamiento en la estabilidad y motivación del personal en el ramo de telemarketing. Tesis de Licenciatura en Administración.



- Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.
- García Scwerett, Pablo. 1981. *Motivación hacia el trabajo y necesidades*. Editorial Científico Técnico, Cuba.
- Garfield, Charles. 1992. *Los empleados son primero*, McGraw Hill.
- Gibbons, R. 1998. “Incentives in organizations”, *Journal of Economic Perspectives*. 12(4): 115-132.
- Hernández, R., C. Fernández y L. Baptista. 2003. *Metodología de la investigación*, McGraw Hill, México.
- Hernández Sampieri, Roberto *et al.* 2010. *Metodología de la investigación*, Mc. Graw Hill.
- Instituto Mexicano del Telemarketing. 2013. *ContactForum*, 52, marzo–abril, pp. 6-21.
- Kronos Incorporated. 2012.. Encuesta mundial de ausentismo, disponible en: <http://www.indicecorporativo.mx/economia/325-ausentismo-por-enfermedad-pega-en-productividad>
- Lucker, G. William. 1987. The hidden cost of worker turnover: a case study in the maquiladora industry, *Journal of Borderland Studies*, 2(1): 93-98.
- Lucker, G.W. y A.J. Alvarez. 1985. Controlling maquiladora turnover through personnel selection, *Southwest Journal of Business and Economics*, 2(3): 1-10.
- McConnell Campbell R. 2003. *Economía laboral*. McGraw Hill.
- Micheli Thirión, Jordy. 2006. “Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”. *Revista Confines*.
- _____. 2004. “El telemarketing: producción post-industrial en la ciudad de México”, *Scripta Nova*, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, VIII, núm. 170 (10).
- _____. 2007. “Centros de atención telefónica y telemercado: paradigma de la economía de masas basada en las tecnologías de información y conocimiento”, *Comercio Exterior*, 57(3): 218-231.
- _____. 2012. “El sector de Call Centers: estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México”, *Frontera Norte*, 1(47): 145-169.
- Molinera Mateos, Jesús F.. 2006. *Absentismo laboral*. 2da. ed., FUND. CONFEMETAL.



- Norman, Kerstin. 2005. Call centre work–characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes, tesis de doctorado, Linköping University, disponible en: http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/4348/1/ah2005_11.pdf.
- Pérez Sésamo, Enrique. 2013. *Compensación 2013. Perspectivas, tendencias y pronósticos*, Hay Group, México, disponible en: <http://www.imef.org.mx/CDMexico/descargas/6feb2013/> EnriqueP.pdf
- Pigors, Paul y Charles A. Myres. 2007. *Administración de personal. Un punto de vista y un método*. Continental.
- Puchol, L. 1994. *Dirección y gestión de recursos humanos*, Perspectivas y prospectivas, España.
- Rodriguez, H. 1988. Employee turnover doesn't hurt plants, *El Paso Times*, pp. 1.
- Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.
- Scheaffer, Richard, William Mendenhall y Lyman Ott. 2007. *Elementos de muestreo*, Paraninfo.
- Valera Juárez, A. Ricardo. 2006. “Administración de la compensación: sueldos, salarios, prestaciones”. Editorial Pearson Hall. Capítulo 9.
- Williams, E. y Passe-Smith (1989). “Turnover and Recruitment in the Maquila Industry: Causes and Solutions”. En Borderlands Research Monograph Series. Núm. 5. Joint Border Research Institute, New Mexico State University.