LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DE UN CONTACT CENTER DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

PAULA BRIGITTE MENDOZA MONTES

Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas

Director

Norha Ismaelina Castillo Castro

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

BOGOTÁ

NOVIEMBRE DE 2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios por dotarme con las habilidades y destrezas para alcanzar esta y todas las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida, a mi madre Lucelia Montes por ser el mejor ejemplo que una hija pueda tener, por ser esa mujer dedicada, enfocada y valiente que ha sido capaz de superar cualquier adversidad que se le ha presentado y por motivarme para nunca rendirme ante ningún reto u obstáculo; a mi hermana Gina Mendoza por su apoyo y orientación durante mi proceso y a todas las personas que de una u otra forma, me ayudaron y aportaron a mi crecimiento personal y profesional durante el curso de este trabajo y el desarrollo esta maravillosa maestría.

CONTENIDO

Resumen XIII
Introducción 1
1. Objetivos 3
1.1 Objetivo General 3
1.2 Objetivos Específicos 3
2. Planteamiento del problema 4
3. Justificación 10
4. Marco teórico 11
4.1 Acerca del BPO 11
4.1.1 Surgimiento de los contact centers. 12
4.1.2 El contact center en Colombia. 13
4.1.3 Caracterización del personal de los contact center en Colombia. 18
4.2 Análisis de los estilos de liderazgo 24
4.2.1 Selección de un estilo de liderazgo. 26
4.2.1 Modelo camino-meta. 26
4.2.2 Liderazgo transformacional. 28
4.2.3 Rango completo de liderazgo. 34
5. Planteamiento metodológico 37
5.1 Método de investigación 37
5.2 Diseño 38
5.3 Alcance de la investigación 38
5.4 Variables 38
5.5 Población y muestra 41
5.6 Técnica e instrumentos 41
5.7 Procedimiento 45
5.7.1 Validación del instrumento. 45
5.7.2 Recolección de datos 48

5.7.3 Transcripción de los Datos..... 49
5.7.4 Análisis de los datos..... 50
5.8 Consideraciones Éticas. 50
6. Resultados 51
7. Conclusiones 90
8. Recomendaciones..... 94
9. Bibliografía 96
10. Anexos 101
11. Apéndices..... 110

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 ¿Pueden los Outsorcing Impulsar su Crecimiento? 12

Imagen 2 Contact Centers – Panorama en América Latina 2013/2014 13

Imagen 3 Generaciones presentes en el sector BPO 20

Imagen 4 Actividad del Recurso Humano 23

Imagen 5 Variables Contempladas en el MLQ 43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ingresos operacionales del sector Software IT/BPO&O para 2008-2011 en Colombia.. 15

Tabla 2 Estimativos del empleo del Sector Software & TI/BPO en Colombia 16

Tabla 3 Principales características de las generaciones 21

Tabla 4 Cuadro del funcionamiento del modelo Camino – Meta 28

Tabla 5 Comparación entre el líder transformacional y el transaccional 31

Tabla 6 Niveles de funcionamiento en el Modelo de Liderazgo Transformacional 32

Tabla 7 Discursos característicos de los estilos de liderazgo directivo y participativo 36

Tabla 8 Variables Sociodemográficas y de Información Laboral 39

Tabla 9 Variables Liderazgo de Rango Total 40

Tabla 10 Variables Propensión al Abandono 41

Tabla 11 Preguntas Estimulación Intelectual _ LTF 55

Tabla 12 Preguntas Influencia Idealizada Atribuida _ LTF 56

Tabla 13 Influencia Idealizada Conductual _ LTF 57

Tabla 14 Preguntas Motivación Inspiracional _ LTF 57

Tabla 15 Preguntas Consideración individualizada _ LTR 58

Tabla 16 P Preguntas Recompensa Contingente _ LTR 59

Tabla 17 Preguntas Dirección por Excepción Activa _ L C/E 60

Tabla 18 Preguntas Dirección por Excepción Pasiva _ L C/E 61

Tabla 19 Preguntas Laissez-Faire _ L C/E 61

Tabla 20 Preguntas Eficacia 64

Tabla 21 P Satisfacción Eficacia 64

Tabla 22 Preguntas Satisfacción 65

Tabla 23 Preguntas Propensión al Abandono 68

Tabla 24 Frecuencia del Comportamiento de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X . 69

Tabla 25 Frecuencia del Comportamiento Líder 1 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X..... 71

Tabla 26 Frecuencia del Comportamiento Líder 2 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X..... 73

Tabla 27 Frecuencia del Comportamiento Líder 3 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X..... 74

Tabla 28 Frecuencia del Comportamiento Líder 4 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X..... 76

Tabla 29 Tabla de Correlación LTF y Propensión al Abandono 77

Tabla 30 Tabla de Correlación Sperman 79

Tabla 31 Rho S. Variable Ayuda a los demás siempre que se esfuercen 79

Tabla 32 Rho S. Variable Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos..... 80

Tabla 33 Rho S. Variable Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él (ella) 80

Tabla 34 Rho S. Variable Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño 81

Tabla 35 Rho S. Variable Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas..... 81

Tabla 36 Rho S.Variable Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas 82

Tabla 37 Rho. S. Variable Se muestra confiable y seguro(a) 82

Tabla 38 Rho S. Variable Construye una visión motivante del futuro 83

Tabla 39 Rho S. Variable Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas..... 84

Tabla 40 Rho S. Variable Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista 84

Tabla 41 Rho S. Variable Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas 84

Tabla 42 Rho S. Variable Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo..... 85

Tabla 43 Rho S. Variable Enfatiza la importancia de tener una misión compartida 85

Tabla 44 Rho S. Variable Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado . 86

Tabla 45 Rho S. Variable Expresa confianza en que se alcanzarán las metas..... 86

Tabla 46 Rho S. Variable Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo 87

Tabla 47 Rho S. Variable Variable Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer 87

Tabla 48 Rho S. Variable Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores..... 88

Tabla 49 Rho S. Variable Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria 88

Tabla 50 Rho S. Variable Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito 88

Tabla 51 Rho S. Variable ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? 89

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Participación del Género 52

Gráfica 2 Distribución Etaria 53

Gráfica 3 Nivel de Escolaridad 53

Gráfica 4 Antigüedad en la Empresa 54

Gráfica 5 Antigüedad en la Campaña Actual 54

Gráfica 6 Participación Porcentual Opciones de Respuesta en LTF y LTR 63

Gráfica 7 Participación Porcentual Opciones de Respuesta en L C/E 63

Gráfica 8 Promedio de Puntajes por Factor Para los Líderes del Contact Center 66

Gráfica 9 Puntaje Promedio Propensión al Abandono 68

Gráfica 10 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 1 71

Gráfica 11 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 2 72

Gráfica 12 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 3 74

Gráfica 13 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 4 75

Gráfica 14 Análisis de Puntaje LTF con Variables de Propensión al Abandono 77

Gráfica 15 Análisis de Puntaje LTF con Variables de Desempeño Organizacional 78

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Diseño de la Investigación 38

Diagrama 2 Resumen de Habilidades Obtenidas por Cada Líder..... 70

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Oferta empleo asesor call center ventas 101

Anexo 2 Oferta call center financiero 102

Anexo 3 Oferta empleo asesor call center servicio al cliente 103

Anexo 4 Oferta Laboral Call Center con Inglés Intermedio 104

Anexo 5 Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (X5-Short) 105

Anexo 6 Variables asociadas al cuestionario MLQ X5 forma corta - versión clasificador 107

Anexo 7 Preguntas cuestionario de intención de rotación voluntaria 109

INDICE DE APÉNDICES

Apéndice A Instrumento de Medición 110

Apéndice B Carta Presentación MBA 121

Apéndice C Consentimiento Informado Aplicación de Instrumento de Medición..... 123

Resumen

La presente investigación se realiza para determinar la influencia del estilo de liderazgo de los coordinadores/líderes en la decisión de rotación voluntaria de los agentes telefónicos de una compañía de contact center de la ciudad de Bogotá de la que por seguridad de la información, no se mencionará el nombre; inicialmente, se hará un recorrido por la literatura y los estudios existentes en referencia al tema en mención, y posterior a esto se aplicará un instrumento de medición conformado por unas preguntas sociodemográficas y generales y la unión de dos cuestionarios; el Multifactor Leadership Questionaire – MLQ X5 versión Clasificador Forma Corta, y el cuestionario de Propensión al Abandono; como resultado, se analizará la correlación de las diferentes variables presentes en el instrumento, mediante el Rho de spearman y se determinará la correlación existente entre liderazgo y rotación para la organización objeto del estudio; finalmente, se identificarán los estilos de liderazgo presentes en los coordinadores de acuerdo al modelo de Rango Total de Bernard M. Bass y James Avolio.

Introducción

El presente trabajo busca determinar si existe una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por los coordinadores o jefes directos de los agentes telefónicos de un contact center objeto del estudio y la decisión de permanecer o no en la compañía por parte de los mismos; surge de evidenciar la importancia que ha tomado el sector de BPO y Contact Center en Colombia a nivel de generación de empleo (Rocha García, 2013) y aportes al PIB (Asociación Colombiana de Contac Centers y BPO, 2016) y de detectar que uno de los principales retos del sector en materia de recursos humanos, es contrarrestar el fenómeno de rotación no deseada, ya que sus tasas están elevadas (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2015).

Para estudiar el tema mencionado, la investigación tendrá una primera parte teórica que busca dar ampliar las dos variables a estudiar; el sector de contact center y el liderazgo, para esto, se dará a conocer el sector de Business Process Outsorcing -BPO, la evolución de los Contact Center, la caracterización de sus trabajadores y el crecimiento de este negocio a nivel nacional, así como los estilos de liderazgo propuestos a lo largo de la historia para determinar cuál es el más adecuado para el desarrollo del trabajo. Como resultado de esto, se seleccionará un instrumento para aplicar en la organización objeto del estudio que en la segunda parte del trabajo (parte práctica), permita detectar los estilos de liderazgo presentes en los coordinadores directos de los agentes telefónicos, la intención de rotación por parte de los tele-operadores y finalmente, determinar si existe una relación entre estas dos variables.

En el marco del diseño metodológico, la presente investigación es mixta ya que pretende describir una industria y realizar un análisis comportamental de los líderes y también, busca determinar índices de correlación entre las variables propuestas de acuerdo a la información obtenida de la organización que se tomará en un solo momento.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos en un contact center de la ciudad de Bogotá.

1.2 Objetivos Específicos

1.2.1 Caracterizar a los trabajadores de los call center.

1.2.2 Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la organización objeto del estudio.

1.2.3 Correlacionar los estilos de liderazgo identificados con la rotación de personal en la organización estudiada.

2. Planteamiento del problema

En Colombia, los call center llegan a mediados de los 90 y de manera paulatina, van tomando fuerza gracias a la fuerza que van tomando temas como el internet, el e-commerce o comercio electrónico y todo lo relacionado con información en la web para el ámbito de las empresas y los negocios; disrupciones tecnológicas que llevaron a las compañías a replantear sus estrategias de atención y difusión de información y por consiguiente, a apoyarse en compañías que pudiesen soportar tecnológica y profesionalmente dichas ideas de servicio. Uno de los primeros call center en crearse en el país, es el de Publicar en el año 1993, después de este, aparecen a lo largo de la historia varios que ofrecen soporte a empresas representativas tanto públicas como privadas de índole nacional e incluso internacional en grandes países como España, Estados Unidos entre otros, dando paso a que el negocio de los denominados BPO (Bussines Process Outsorcing - Tercerización de Procesos) en el que se incluyen los Call Centers y los Contact Center, comience a tomar mucha fuerza en el país, ya que particularmente Colombia ofrece como ventaja competitiva una ubicación geográfica central en el continente que permite desarrollar infraestructuras para instalación de redes tecnológicas, costos bajos y también, una mano de obra calificada y con alto sentido del servicio; haciendo que el negocio sea atractivo para inversionistas locales y extranjeros.

Debido a lo anterior, dicho sector ha contribuido gradualmente con la economía del país gracias a que en su mayoría no requiere gente especializada o con estudios superiores titulados, lo que influye de manera positiva en el desarrollo social y económico de las clases con menor preparación educativa y menos favorecidas del país; además, permite emplear a grandes cantidades de personas lo que influye directamente en índices de desempleo y calidad de vida en las distintas

ciudades donde operan actualmente, según cifras del DANE, a julio de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en el 9.7% (Departamento Administrativo Nacional de estadística, 2017).

De acuerdo con una publicación realizada por (Revista Dinero, 2014), en los últimos 10 años este negocio ha crecido un promedio anual de 18% y de acuerdo a una investigación realizada por la IDC* Colombia[1]. Granados – Villate en el 2013, ya existían cerca de 332 contact center en Colombia, los cuales emplean aproximadamente al 37% de la fuerza laboral del sector; puntualmente los BPO en Colombia en el año 2013, generaban 182.084 empleos que representan el 73,81% de empleos generados por la tercerización de servicios (el 26,19% restante, se divide entre KPO que es la tercerización de procesos de conocimiento y ITO que traduce por sus siglas en inglés, tercerización de tecnologías de la información. En relación al PIB, los ingresos provenientes de la tercerización equivalen al 1,45% y los inherentes a BPO corresponden al 0,90% que equivalía a 6 billones de pesos en el año del estudio.

Lo anterior, ratifica la importancia de este tipo de negocios en el país y permite inferir que requiere de atención para crear y establecer modelos que mejoren su operación interna con el fin de contribuir con el alcance de las metas organizacionales y construir una mejor propuesta de valor que finalmente, beneficiará al país en temas económicos y sociales.

Elton Mayo, defiende la importancia de las relaciones humanas y su incidencia en la productividad empresarial; se habla de motivación individual de los trabajadores y de las necesidades básicas como seres humanos; también Mc.Clelland, a través de su teoría de Gestión por Competencias, busca enfatizar o desarrollar la búsqueda de la mejora de la eficiencia y eficacia empresarial sin descuidar a los colaboradores, integrando las acciones económicas y empresariales

[1] Internacional Data Corporation, empresa multinacional dedicada a la investigación de mercados en las áreas de tecnología de la información y telecomunicaciones, con más de 800 analistas en el mundo y oficinas en 50 países.

de las personas a la motivación bajo tres sistemas: los logros, el poder y la pertenencia (Tovar, 2013).

Desde este punto de vista, toma relevancia determinar la importancia de las personas en el éxito empresarial y por este motivo, se considera prioritario reconocer el impacto de la rotación del personal en los contact center, no solo a nivel económico sino también en su impacto en la gestión del conocimiento y del saber hacer de la compañía; y si a esto le sumamos que particularmente un contact center o call center está compuesto por un grupo de personas capacitadas para gestionar información de empresas en cuanto a servicios como venta, atención al cliente, cobranzas, back-office entre otros, respaldados por un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten su efectividad y agilidad en el manejo de la información como lo son una central telefónica, una central de datos e información, computador, teléfono físico o virtual, un servidor que hace de centro de recepción y distribución y otros implementos que contribuyen en el proceso de comunicación con información en tiempo real, hacen que la motivación de las personas sean un gran foco de estudio. Realmente, lo más importante en este tipo de estructuras empresariales es el recurso humano ya que en la actualidad, aun con los canales de atención virtual creados en pro de disminuir costos, el preferido por el cliente es el de atención telefónica; un estudio reveló que el 90% de los consumidores prefiere el canal telefónico sobre los demás, el 66% opina que este medio de atención alcanza sus expectativas y que el 24% las supera (The Northridge Group, 2015); en Colombia, de acuerdo a una encuesta anual de cifras realizada en el año 2014 (Asociación Colombiana de Contac Centers y BPO, 2016), el canal de voz es el más utilizado con un 90,71% de participación, sobre un 3,25% de chat, un 2,46% de email, un 1,23% de redes sociales, un 0,49% de mensajes de texto y un 1,86% de otros medios. Dicho esto, se hace imprescindible revisar los posibles problemas que se pueden presentar al interior de una

organización, que puedan afectar al personal y por ende, influir en los indicadores y la ejecución correcta de los procesos.

Después de revisar las ofertas laborales para el cargo de agente telefónico en algunos de los buscadores de empleo del país (el empleo y computrabajo), la gran mayoría de ofertas publicadas por las diferentes compañías, son para personas con mano de obra no cualificada a nivel profesional o tecnólogo; no requieren experiencia mayor a 6 meses, ni habilidades específicas para cumplir con los requisitos que se necesitan, esto genera pocas opciones para los nuevos trabajadores a la hora de buscar un ascenso en el corto o mediano plazo no solo por la falta de preparación a nivel educativo, sino también porque los niveles jerárquicos que se manejan dentro de los call center en cada campaña, son limitados dado el tipo de negocio; esto podría incidir de manera directa en los factores motivacionales de los trabajadores al no encontrar opciones de crecimiento o realización al corto o media plazo. Aunado a lo anterior, las convocatorias realizadas tienen requisitos no muy difíciles de alcanzar tal como se puede observar en los anexos 1, 2 y 3; lo que fomenta que los trabajadores migren de una empresa a otra sin mayor esfuerzo y cuando sientan que algo desmejora o afecta su calidad de vida, repiten la acción de cambio de empleo manteniendo el mismo cargo y posiblemente las mismas condiciones laborales pero en un nuevo entorno; esta situación nos hace abordar la expresión de rotación de personal que tal como lo define (Chiavenato, 2007) “se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”, dicho esto, un incremento de renuncias por parte de los empleados, incrementaría el índice o porcentaje de rotación y afectaría de forma directa la operación de la empresa durante el tiempo que dure vacante el puesto e incluso, mientras el nuevo empleado se adapta a las labores que debe realizar; no

significa que un índice del 0% sea el mejor ya que es importante que exista una rotación deseada y controlada para renovar algunos procesos o áreas de las compañías, pero una salida desmedida podría afectar a las empresas a nivel de costos por la inversión que se debe realizar en selección y capacitación de nuevo personal; en servicio por la curva de aprendizaje que tiene un empleado nuevo independiente del cargo que va a desempeñar, y también, en gestión del conocimiento ya que las personas que aprenden su quehacer, se van a otras empresas o a desarrollar otros proyectos y es necesario iniciar los procesos desde cero.

Algo importante para resaltar acerca de la rotación de personal, es que es una variable dependiente en las empresas, tal como lo señala (Chiavenato, 2007) al destacar que este fenómeno no es una causa sino un efecto, producto de ciertos estímulos internos o externos a la organización, dentro de los que se encuentran el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional y el tipo de relaciones humanas dentro de la organización, entre otros. Al analizar esta información se evidencia el importante papel que juega la administración del recurso humano en la retención y fidelización de los empleados con el fin de mantener óptimos niveles de productividad empresarial, cuidando el capital humano y los conocimientos que se forjan a medida que cada empleado adquiere experiencia y antigüedad en la compañía.

Según el informe de Indicadores Talento Humano 2015 (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2016), existen dos tipos de rotación en el sector, la Rotación Forzada que corresponde al *"Porcentaje promedio de personas retiradas de la operación por decisión de la empresa y requieren ser reemplazadas mensualmente"* y para el año 2015 se ubicó en un promedio de 3,74%, y la Rotación no Forzada que es el *"Porcentaje promedio de personas retiradas de la operación por decisión del colaborador y requieren ser reemplazadas mensualmente"* y cerró en

un promedio de 8,39%; para efectos de la presente investigación la rotación que amerita estudiarse corresponde a la No Forzada. De acuerdo al mismo informe pero del año 2014 (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2015), después hacer partícipe del proceso a 34 empresas, se levantaron 22 indicadores entre ellos los de rotación no forzada que se ubicó en un promedio 8,90% para el 2014 y según las conclusiones del informe, "el índice de rotación forzada para el año 2014, presenta un crecimiento alarmante", lo que permite detectar que es un tema de alto impacto y que requiere atención con el fin de evaluar si es posible mitigarlo.

Con base en esto, nos podríamos plantear el siguiente cuestionamiento: ***¿Puede influir un estilo de liderazgo determinado, en la disminución de la rotación de personal en el cargo de agente telefónico en un contact center de la ciudad de Bogotá?***

3. Justificación

Para el presente estudio, se elige el sector de Contact Centers y BPO Colombiano debido a que es considerado un sector emergente, ya que "Colombia se encuentra en el 7° lugar entre los diez países más competitivos del sector contact center en Latinoamérica, y que hoy se están especializando en servicio al cliente, ya que cuenta con el talento humano profesional y bilingüe. La cobertura laboral pasó de 35,3% en 2009 a 45,5% en 2013, con 90.000 personas que representa cerca del 70% del total de la fuerza laboral de la industria. Por encima se encuentra Chile, Panamá y Costa Rica, según cifras de Acdecc (Asociación Colombiana de Contact Center y BPO" (Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, 2013). Lo que nos coloca en un 4 lugar muy relevante, con una proyección de crecimiento promedio anual de 18% en los últimos 10 años de acuerdo a una investigación realizada por la IDC Colombia. (Granados – Villate en el 2013), sumado a esto en el año 2013 existían cerca de 332 contact center en Colombia, los cuales emplean aproximadamente al 37% de la fuerza laboral del sector.

Pero existe un gran inconveniente, tal como lo cita (Van der Aa, 2012), -traucción del texto- "este sector en particular muestra tasas de rotación de empleados que oscilan entre el 20% y 40 % lo que en otras palabras implica que todo el personal cambia cada 3 a 5 años, que a su vez conlleva a una enorme pérdida de conocimiento; para mitigar esa pérdida, la empresa debe llevar a cabo una amplia formación de nuevos empleados, Budhwar et al. (2009) costos estimados de aproximadamente $ 10.000 USD por empleado. Un contact center que emplea a 500 agentes y experimenta una tasa de rotación de empleados promedio del 30%, gasta $ 1.5 millones de dólares cada año sólo en la formación y reclutamiento - incluyendo la publicidad, el tiempo invertido en entrevistas y evaluaciones – lo que representa más costos de rotación de personal. Robinson y

Morley (2006) estimaron que por lo tanto los costos totales de rotación son $ 12.000 USD por empleado; Hillmer et al. (2004) En su lugar, estima aproximadamente $ 25.000 por empleado."

Lo anterior, reafirma las implicaciones económicas y el desgaste en gestión que genera la pérdida de trabajadores de este sector y por ende, la importancia de evaluar diferentes estrategias que contribuyan con la retención y fidelización de los empleados, explorando en esta oportunidad, la influencia de un estilo de liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos.

4. Marco teórico

4.1 Acerca del BPO

Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O), entendido como la tercerización nacional e internacional de servicios, consiste en la subcontratación de procesos externos a una empresa. Se caracteriza por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la suscripción de contratos de outsourcing de manera permanente. (Programa de Transformación Productiva, 2012, pág. 17). BPO surge como un modelo de negocio muy llamativo en las empresas por temas de costos y con la premisa de tercerizar las actividades que no son la razón de la actividad empresarial. (Sieber, Valor, & Porta, 2007), en su artículo, mencionan que las áreas susceptibles de ser tercerizadas son Recursos Humanos en referencia a gestión de la nómina, selección y formación del personal; la gestión de relaciones con los clientes a nivel de servicio al cliente telefónico (centros de llamada o call centers) o presencial, gestión comercial de promociones u ofertas y finalmente, en Finanzas y Contabilidad. Así entonces, la tercerización se enfoca en apoyar procesos transversales o de apoyo a la razón de ser del negocio lo que puede significar más tiempo dedicados a la especialidad de la compañía mientras se paga (posiblemente a un menor costo) por aquellas tareas que otros saben hacer mejor; (National

Outsorcing Association, 2014) en su informe menciona los beneficios que pueden ofrecer los contact center a las empresas que los contratan. (Ver imagen No.1)

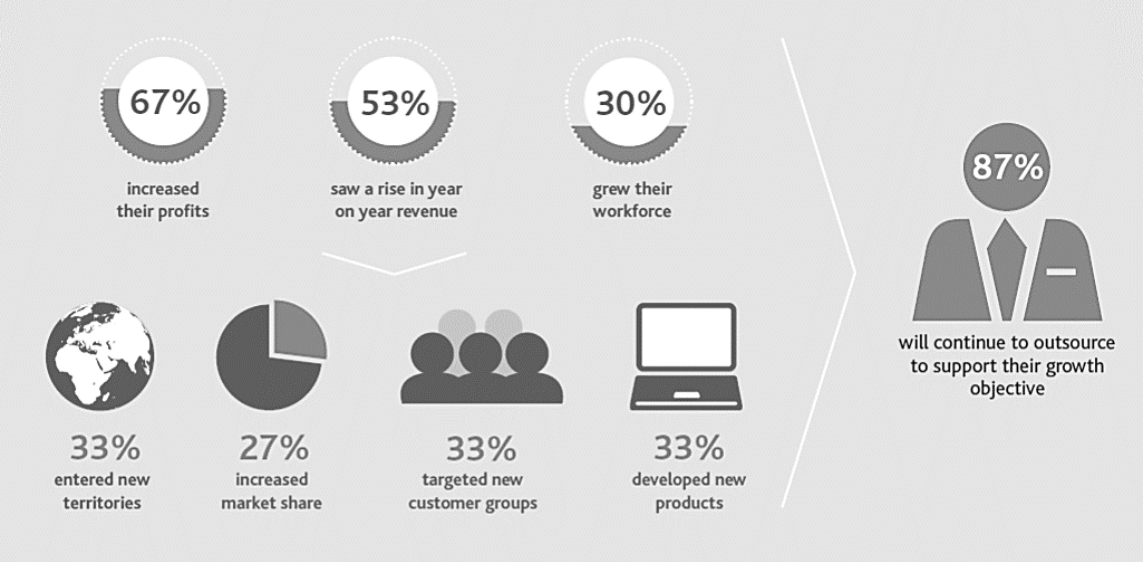


Imagen 1 ¿Pueden los Outsorcing Impulsar su Crecimiento?
Nota: Recuperado de National Outsorcing Association, 2014, "Can outsourcing boost your growth", Ilustración, *Outsorcing Yearbook,* Europa.

4.1.1 Surgimiento de los contact centers.

Dentro de los BPO se encuentran los call center o centros de llamada que los definiremos como una empresa que cuenta con la infraestructura tecnológica y de comunicaciones suficiente para brindar atención a los clientes apoyándose en diferentes plataformas y en la telefonía.

En Latinoamérica esta industria empieza a crecer en chile a partir de los años 90 (Micheli, 2007) Dados los altos costos laborales y la escasa oferta de mano de obra y surge como una nueva forma de interactuar con los clientes de las diferentes compañías apoyando su atención en el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. En la siguiente imagen se muestra el panorama de los contact centers en américa latina.

Imagen 2 Contact Centers – Panorama en América Latina 2013/2014
Nota: Recuperado de Prensario TI, 2015, "Contact Centers – Panorama en América Latina 2013/2014", ilustración, Contact Centers en América Latina, cifras, tendencias, market share … del 2013 a 2014.

Según (Frost y Sullivan, 2014), de los ingresos totales de BPO en América latina, el 10,30% corresponden a Colombia y lo ubican en el cuarto lugar de los países con mayor participación, quien encabeza la lista es Brasil con una participación del 46%.

4.1.2 El contact center en Colombia.

En Colombia, el mercado de las pequeñas y medianas empresas constituye una excelente oportunidad para los proveedores colombianos que podrían generar propuestas de bajo costo y alta calidad. (Programa de Transformación Productiva, 2012). Esto se reafirma con lo siguiente: Colombia tiene la tercera fuerza laboral de la región (22,65 millones) después de Brasil y México, la segunda en lengua hispana, lo que le permite visualizar oportunidades de generación de riqueza en su capacidad de sustituir competitivamente trabajo de valor de economías desarrolladas.

(Granados-Villate, 2014, pág. 11). Adicional a esto, "El perfil demográfico predominante de los operadores telefónicos es el de unos trabajadores urbanos, jóvenes y mayoritariamente de género femenino. Aproximadamente, un 60-70% de ellos son mujeres y un porcentaje similar son jóvenes de ambos sexos, según los parámetros etarios que se aplican en los diferentes países. La posibilidad que se les ofrece de cumplir con horarios de trabajo flexibles, inferiores a las ocho horas diarias y/o fuera de la jornada diurna estándar hace que un empleo en los Call Centers resulte atractivo para estos grupos demográficos. Muchos jóvenes son recién graduados o estudiantes de carreras tecnológicas y universitarias que buscan recursos mientras terminan sus estudios o aceptan un "primer empleo" para adquirir experiencia y tener algún ingreso mientras logran insertarse profesionalmente en el mercado laboral." (Farné, Octubre de 2012).

Los ingresos operacionales del sector de Software IT/BPO&O para 2008-2011 representaron en promedio el 1% del PIB, siendo BPO el más representativo al consolidar el 0,6% del total tal como lo vemos en la siguiente tabla (Rocha García, 2013); "los ingresos operacionales de las empresas de Contact Centers y BPO representaron en el año 2014 cerca del 1.41% del PIB Nacional, frente a un 0,70% en el 2013 (Asociación Colombiana de Contac Centers y BPO, 2016), lo que significa que el sector se está fortaleciendo y por ende, contribuye al desarrollo económico y social del país, ya que en los mismos años (2013 -2014) aumentó también en un 30% la cantidad de empleos en el sector, cerrando con 178.678 cargos, puntualmente en Contact Centers, hubo un incremento del 19% de posiciones (puestos de trabajo) cerrando el año con 98.667. En el mismo informe elaborado por la Asociación Colombiana de Contact Centers – ACDECC-, se resalta que las ventas del sector se incrementaron cerca del 11% entre los años 2013 y 2014 de acuerdo al universo estudiado que correspondió a 90 empresas dedicadas exclusivamente a la tercerización de procesos como actividad principal.

Tabla 1

Ingresos operacionales del sector Software IT/BPO&O para 2008-2011 en Colombia

Años	*Total*	*ITO*	*BPO*	*KPO*
		$ Millones		
2008	3.718.763	1.139.339	2.419.551	159.873
2009	5.117.250	2.128.114	2.803.001	186.135
2010	5.998.620	2.519.653	3.293.589	185.377
2011	6.654.961	2.665.037	3.784.181	205.743
		% del PIB		
2008	0,8%	0,2%	0,5%	0,03%
2009	1,0%	0,4%	0,6%	0,03%
2010	1,1%	0,5%	0,6%	0,03%
2011	1,1%	0,4%	0,6%	0,03%

Nota: Recuperado de "*Tercerización de Servicios Informáticos (Ti/Bpo&O) en Colombia", de* Rocha García, 2013, Bogotá.

Los call centers funcionan por unidades internas llamadas campañas, que hacen referencia a las unidades de negocio que administran internamente como por ejemplo Campaña de atención al usuario, campaña de ventas, campaña de cobranzas, adicional tienen dos modelos diferentes de atención, se encuentran las inbound que son aquellas que reciben llamadas de los clientes y outbound que realizan las llamadas a los usuarios. Estas características van acordes al tipo de empresa contratante y al servicio que desea brindar, pero a nivel general el funcionamiento es similar puesto que se mide con indicadores estándar como por ejemplo la cantidad de llamadas recibidas/realizadas vs. La gestión efectuada, el tiempo de cada llamada y el nivel de ocio durante la jornada (tiempo de inactividad), calidad en la atención, entre otros que permiten el control numérico de la operación.

Esto se refuerza con la información ofrecida por (Rocha García, 2013) que muestra en el 2011, la generación de 90.000 empleos por parte del Sector de BPO en Colombia (Ver Tabla No.2)

Tabla 2

Estimativos del empleo del Sector Software & TI/BPO en Colombia

Empleos					***Fuente***	***Metodología***
Año	**ITO**	**BPO**	**KPO**	**Total**		
2007				55 mil	(Mckinsey, 2008; p69)	Nd
2009	25 mil				(Fedesoft; 2011; p8)	Cotos laborales / Salario
2010	27mil				DANE	EAS
2011		83 mil			ACC & BPO	Encuesta
2011				55 mil	ANDI	Encuesta
2011	20 mil	90 mil	Mil	111 mil	Autor	Encuesta + Imputación
2014	10 mil	28 mil	10 mil	48 mil	(Tholons, 2010; p 40)	Nd

Nota: Recuperado de "*Tercerización de Servicios Informáticos (Ti/Bpo&O) en Colombia", de* Rocha García, 2013, Bogotá.

La mención realizada, se refuerza con el compromiso de sostenibilidad que tienen con el país incluyendo dentro de sus objetivos un crecimiento económico sostenible, la generación de valor social y económico para el país, generación de empleo incluyente y de calidad, calidad en la contratación, salud y seguridad de los empleados, inclusión laboral y generación de empleo a jóvenes, garantía de los derechos humanos y apoyo al bienestar y desarrollo; dentro de su labor, ofrecen beneficios a los empleados como formación y capacitación del talento humano, desarrollo de competencias en tecnologías blandas, generación de conocimientos técnicos con mayor valor agregado, y en algunos casos, capacitación en idiomas (Programa de Transformación Productiva, 2012, pág. 42). Esto en busca de ampliar sus soluciones a diferentes tipos de mercado y/o sectores de negocio, convirtiéndose en aliados estratégicos "Las empresas de BPO se convierten en un

eslabón esencial de la cadena, que les permite a las organizaciones concentrarse en las actividades que tienen relación directa con la razón social del negocio" (IDC Colombia. Granados-Villate 2013, 2014)

De acuerdo a la especialización o nivel de dificultad de las campañas que se trabajan al interior de los BPO, se solicitan perfiles un poco más elaborados o con mayores habilidades de desempeño por lo que el perfil de los colaboradores que se desempeñan como tele-operadores o agentes de call center generalmente está entre hombres y mujeres de 18 a 35 años que se encuentran en formación académica de nivel técnico, tecnológico o profesional y que se apoyan en su empleo como sustento diario y como fuente de financiación de sus estudios; dicho perfil se podría enmarcar de manera más detallada en lo que se conoce como la generación Y; (Salgado, 2009) refiere que dicha generación tiene unas características especiales dado el entorno en el que creció y las herramientas tecnológicas que los acompañaron durante su desarrollo personal social y profesional lo que los hace especiales y diferentes de las generaciones anteriores puesto que crecieron durante la transición de lo habitual a un entorno en donde la tecnología, la globalización y sobretodo el internet, les dieron acceso a la información y a soluciones de cualquier índole. Nos referimos a esta generación teniendo en cuenta que personas de menor edad al rango establecido no están autorizadas a trabajar legalmente en Colombia a menos que cumplan ciertos requerimientos explícitos en la ley 50 de 1990 (Código Sustantivo del Trabajo, 1950), y personas con edad superior a los 35 años o resultan menos hábiles a trabajos relacionados directamente con la tecnología (como lo veremos más adelante) o su experiencia y estudios a nivel profesional, supera los perfiles requeridos en el sector y la aspiración salarial ofrecida en los cargos de tele-operador puede resultar inferior a sus necesidades. Dado lo anterior, resulta importante conocer un poco más a fondo las particularidades del talento humano que conforma este gremio con el fin de

determinar si existe uniformidad entre sus características y si esto puede influir en la rotación de personal y en el liderazgo que se percibe.

4.1.3 Caracterización del personal de los contact center en Colombia.

Tal como se mencionó en el apartado anterior, saltan a la luz algunos comportamientos y características que permiten intuir que no todas las generaciones son dadas a trabajar en este sector en particular dado que se trabaja con herramientas tecnológicas y en un ambiente de alto control (horas de conexión, clientes atendidos, calidad en las llamadas … entre otros temas) como lo menciona (Farné, Octubre de 2012) "el trabajo es repetitivo, monótono, falto de autonomía, sujeto a tiempos dictados por programas computarizados y a continuos controles por parte de los supervisores"; adicional a esto, la oferta económica tal y como se evidencia en las convocatorias que se muestran en los anexos *1 Oferta Empleo Asesor Call Center Ventas* (Ventas y Servicios S.A., 2017); *2 Oferta Empleo Asesor Call Center Financiero* (Staffing de Colombia, 2017). 3 *Oferta Empleo Asesor Call Center Servicio al Cliente* (Staffing de Colombia, 2017) y 4 *Oferta Empleo Asesor Call inglés intermedio* (Empresa del sector Legal / Asesoría, 2017); las ofertas pueden no resultar muy llamativas para personas con estudios profesionales o que tengan trabajos menos estrictos a nivel de conexión y cumplimiento de indicadores y con salarios similares.

De acuerdo al informe de indicadores año 2015 de la Asociación Colombiana de Contact Center (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2016), con base en una encuesta realizada por ellos entre sus empresas asociadas, se determinó lo siguiente: El 63,8% del talento humano que trabaja en el medio, son mujeres y el 36,2% son hombres. El 83,17% del personal pertenecen a un grupo etario entre los 18 y los 33 años, un 14,4% entre 34 y 45 años, un 2,54% entre 46 y 64 años y tan solo un 0,13% con más de 65 años y de acuerdo al informe anual del año 2015 generado por la ACDECC (Asociación Colombiana de Contac Centers y BPO, 2016), se

estima que el 5% de los empleados del sector son bilingües y su distribución por nivel educativo es la siguiente: 44,69% son bachilleres, 33,42% son técnicos, 11,38% son tecnólogos, 9,01% profesionales, 1,35% cuentan con especialización, 0,13% tienen maestría , y tan solo el 0,04% tienen un doctorado.

Estas cifras demuestran que la gran mayoría de personal que trabaja en el sector de los contact centers es mano de obra con baja cualificación al evidenciar que el 78,11% tiene formación inferior a carreras tecnológicas y que pertenecen a una misma generación de la que se hablará a continuación.

La generación Y o también conocida como los millennials, generación Why o Internet Generaction (Martin & Tulgan, 2004), son los nacidos entre mediados de los 80´s y los 90´s, dado el auge de la red y herramientas colaborativas en línea desarrolladas durante su crecimiento, son jóvenes identificados por el uso del Internet y por ende con unas características psicosociales diferentes a las de las generaciones anteriores como los veteranos (1920-1940), baby boomers (1940-1960) y generación X (1960-1980) (Salgado, 2009); la presente generación está acostumbrada a la inmediatez, encuentran en la red todo lo que necesitan y son multitareas lo que los convierte en personas polifacéticas y de gran utilidad a nivel organizacional pero con unas preferencias o aspiraciones diferentes que afectan directamente su estabilidad o proyección dentro de una organización. (...) Son extremadamente celosos de su espacio personal. Para esta generación la flexibilidad del horario laboral y el trabajo por objetivos son elementos esenciales para permanecer en una organización. (...) Para ellos, el respeto no se gana de maneras automáticas por la experiencia o nivel jerárquico, sino más bien por los conocimientos que posean los adultos que lo rodean, la forma como son compartidas y el impacto que tengan en su entorno. (Monteferrante, 2010, pág. 59). “Según la literatura, la generación Y se caracteriza por un interés creciente en su

vida privada y una pérdida ostensible de la centralidad del trabajo. De acuerdo con el pensamiento popular, desea un trabajo que les ofrezca flexibilidad, la posibilidad de estar presentes part-time o dejar el trabajo temporalmente para tener hijos, viajar o compartir momentos con amigos." (Golik, 2013)

Según (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2016), la generación Y enmarca a las personas nacidas entre el año 1981 y el año 1997 y se caracterizan por ser creativos, preocupados por la tecnología, informales y exigentes y adicional a esto, su tendencia es opuesto a lo racional y se inclina hacia lo emocional; según datos demográficos publicados (ver imagen 3) en el informe, en Colombia, el 55% de personas pertenecen a esta generación y en el sector de Contact Centers y BPO el 82%, cifra relevante a la hora de evaluar las características del personal para hacer estrategias de fidelización y retención de trabajadores.

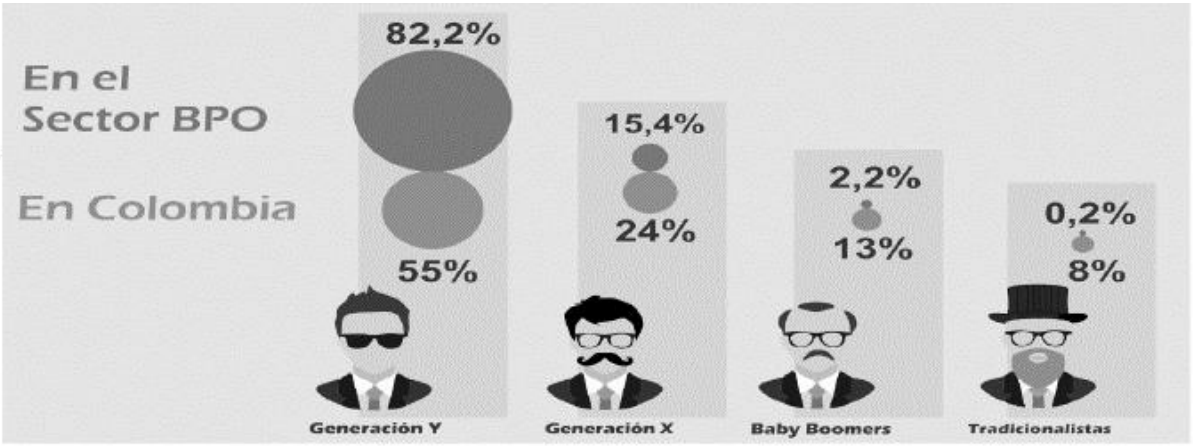


Imagen 3 Generaciones presentes en el sector BPO
Fuente: Recuperado de Informe Indicadores de Talento Humano 2015, 2016, "Información demográfica", ilustración, Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO.

Castro (2010), Chirinos (2009) y Howe y Strauss (2000) como citó (Monteferrante, 2010), establece tres visiones diferentes del mundo laboral, de acuerdo a la generación a la que se pertenece (Ver Tabla No.1)

Tabla 3

Principales características de las generaciones

	Baby Boomers	***Generación X (30 a 44 años)***	***Generación Y (20 a 29 años)***
Principales Características	• Buscan Poder • Compiten para alcanzar la cima • Visualizan la carrera profesional de forma vertical • <Soy lo que soy en el trabajo> • Trabajan muchas horas y muy duro • Retiro: <Quiero Seguir trabajando>	• Independientes • Orientados a resultados • Escépticos • Organizan su vida alrededor del trabajo • Pragmáticos • Hemisferio izquierdo más desarrollado • La carrera profesional exitosa tiene forma de <espiral> • Requieren balance entre vida personal y trabajo	• Conexión <24/7> • Expertos en tecnología • Trabajo en equipo • Pensamiento Social • Respeto por el otro • Orientados al logro • Estructurados • Buscan la mejor oferta de dinero • Hemisferio derecho más desarrollado (creativos) • Cambian de trabajo con frecuencia • Concilian la vida personal con el trabajo
Valor del Trabajo	Quieren que se valore el trabajo duro	Quieren que la organización valore la contribución individual	Quieren que se valore su contribución personal
Motivación en el Trabajo	Construir una vida mejor	Vivir mejor	vivir una vida significativa

Nota: Recuperado de "La Generación net claves para entenderla", de Monteferrante P., 2010. *DEBATES IESA*, p.p. 58-61.

Lo anterior nos permite evidenciar las marcadas diferencias existentes entre las 3 generaciones comparadas y nos lleva a intuir que los llamados millennials, requieren un enfoque motivacional que valore su contribución personal y tenga en cuenta sus necesidades personales pero también las sociales.

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo, la motivación de las personas es mucho más compleja de lo que enmarca una remuneración económica; las condiciones mismas del entorno empresarial, el trato recibido por los superiores e iguales, el respeto y reconocimiento de por el trabajo realizado de forma individual y grupal, la calidad de vida en el trabajo, el clima laboral entre otros, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona se sienta a gusto y estable, actitud que redundará evidentemente en su forma de trabajar y en los resultados operativos y empresariales de las compañías.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

Los factores que podrían determinar un nivel de motivación en el empleado son: El trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición,

relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados. Supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal.

"Ser agente de Call Centre no representa ni un oficio, ni una profesión, ni posee elemento alguno que les permita adquirir visibilidad social, ni un estatus socialmente reconocido". (Del Bono & Bulloni , 2010). Esta definición evidencia un problema a nivel motivacional puesto que el hecho de no tener visibilidad social o significar un reto personal puede lograr que el agente se aburra y desee cambiar de trabajo de manera prematura al ser un trabajo que como lo describe (Farné, Octubre de 2012) "el trabajo es repetitivo, monótono, falto de autonomía, sujeto a tiempos dictados por programas computarizados y a continuos controles por parte de los supervisores". Dicho esto, surge la necesidad de evaluar los estilos de liderazgo que se pueden aplicar para contrarrestar realidades propias de la labor que difícilmente cambiarían dada la naturaleza del negocio.

Lo mencionado se puede reafirmar con la imagen No.4 en donde se evidencia que el 56% del personal estudiado, migra a otra compañía de outsorcing, cifra extremadamente alta cuando se piensa en costos de nuevo personal.

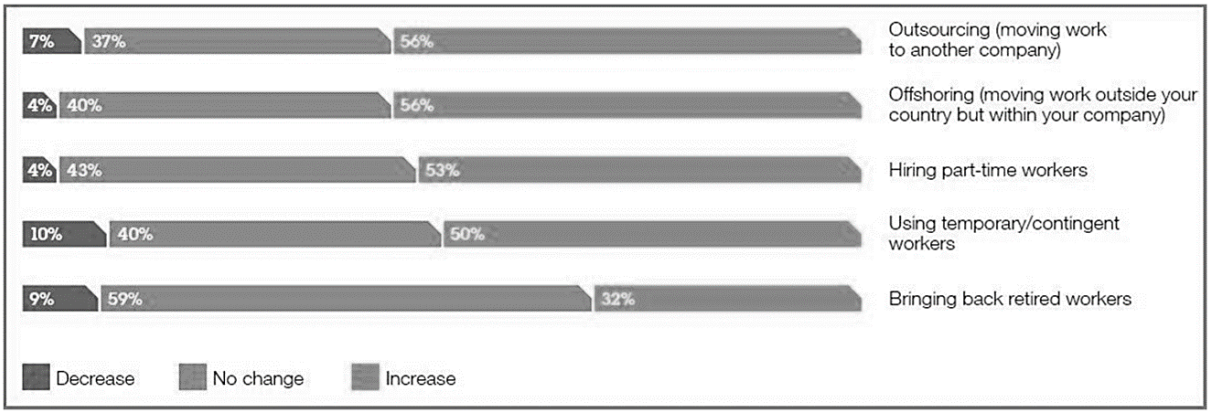


Imagen 4 Actividad del Recurso Humano
Nota: Recuperado de Marvin K., 2011, "Anticipated Human Resource Activity 2010", gráfica, Global Trends in Outsourcing and their Impact.

Según se observa, el tema de la rotación de personal en contact center es un problema que aqueja a todas las compañías del sector no solo a nivel local y nacional sino a nivel internacional y es por esto que se hace necesario profundizar en los estilos de liderazgo y en la relación directa que hay entre la deserción de personal y la manera en que los grupos son liderados.

4.2 Análisis de los estilos de liderazgo

El Liderazgo: una definición que se sigue construyendo

El liderazgo, sin duda ha sido uno de los fenómenos de mayor estudio; su abordaje se ha realizado desde diversos puntos de vista que van desde conceptos de superación personal, especulaciones, leyes, sueños, videos de reflexión y frases, hasta estudios psicológicos y científicos muy serios. Este amplio espectro ha encontrado un sin número de autores que abanderan el tema y que generando día a día nuevas visiones teóricas, no han permitido llegar a un consenso de una definición amplia y suficiente para todos, sus acercamientos más significativos comenzaron a brotar en la década de los 50 con Hersey y Blanchard con su teoría del "ciclo de vida del liderazgo" y que tiene varias evoluciones hasta finales de la década del 60, en donde exponen su estudio de equipos de trabajo atándolos a las conductas emocionales de sus integrantes, a esta teoría se le sumó en el año 1951 Fred Fiedler que hizo evolucionar este concepto hacia la llamada teoría de liderazgo situacional que en últimas, es una versión mejorada del ciclo vital agregándole la capacidad de respuesta de un líder desde sus rasgos de personalidad versus situaciones. Luego nos encontramos con modelos como el camino-meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974) el cual es uno de los estudios más respetados y que en la actualidad sigue teniendo vigencia, ya que en esencia propone el papel del líder como acompañante o asistente de sus seguidores, hasta el punto de logro.

En este punto las teorías de liderazgo siguen su camino hasta mediados de la década de los 80, donde surge uno de los modelos más estudiados hasta la actualidad, el liderazgo transformacional y cuyo precursor es Bernard M. Bass quien retomando teorías de Burns de 1978 sobre liderazgo transaccional y House sobre liderazgo carismático, hace un abordaje más profundo teniendo en cuenta 3 variables: 1. Los rasgos, 2. Las conductas y 3. Las variables situacionales, otorgando un espectro teórico mucho más amplio, pero a la vez complejo.

En la década de los 90, se encuentran vertientes como las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993) con su famoso prelado "los líderes nacen no se hacen" y adentra sus estudios en los rasgos del ser humanos y la teoría del intercambio líder seguidor (Schrieseim, Castro & Cogliser, 1999), que propone una forma de liderar partiendo de las conductas de los seguidores y sus diferencias, rompiendo el paradigma de trato igualitario.

Por último, las aproximaciones a la definición de liderazgo son abarcadas por el modelo de "rango completo del liderazgo" (Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith y Treviño, 2003; Bass y Riggio, 2006), en donde se conjugan 3 dimensiones: 1. El componente transaccional de Burns 2. El transformacional y carismático como uno solo y 3. El denominado liderazgo Laissez Faire, el cual es una visión negativa del líder, que sale a relucir en la falta de toma de decisiones o el no uso adecuado de su autoridad.

Se puede ver entonces, que la construcción teórica de liderazgo ha tenido su desarrollo en aproximadamente los últimos 60 años; hasta la fecha, se ha podido lograr cierto consenso al afirmar que el liderazgo es un fenómeno eminentemente social en el que una persona –líder– ejerce la influencia sobre un grupo de personas –seguidores– para el logro de ciertos objetivos (Northouse, 1997). Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de

determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

4.2.1 Selección de un estilo de liderazgo.

Los Estilos de liderazgo surgen a partir de modelos de liderazgo científicamente estudiados, por ello en principio se descartarán los conceptos de liderazgo sin alcances de estudio suficientes. Dado lo anterior, el presente trabajo se concentrará en 3 de los modelos más relevantes que existen, con el fin de encontrar un estilo de liderazgo que me permita sacar conclusiones sobre la influencia del liderazgo en la rotación de personal en los contact center de la ciudad de Bogotá. Estos 3 modelos son:

- ✓ CAMINO-META de (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House y Mitchell, 1974).
- ✓ LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL de (Bernard M. Bass, 1985)
- ✓ RANGO COMPLETO DEL LIDERAZGO de (Avolio & Bass, 2000)

4.2.1 Modelo camino-meta.

El modelo CAMINO-META de (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House y Mitchell, 1974), se fundamenta en el estudio de cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y encuentren más satisfacción en su trabajo. La base de esta teoría se encuentra en la teoría motivacional de la expectativa-valor (Hurtas, 1997), la cual indica que los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo una tarea, y si sus esfuerzos son retribuidos de manera adecuada. (Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, N. Lussier, F. Achua, Segunda Edición, 2008, Cengage Learning.) Esto implica que los líderes deben adaptarse a las motivaciones de sus seguidores y sus entornos.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los seguidores a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

- ✓ Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último
- ✓ Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. (Amorós, 2007)

Los estilos que plantea el modelo camino-meta son:

- ✓**Estilo directivo:** El líder proporciona gran estructura. Se recomienda cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen locus de control externo y tienen baja capacidad. Este se recomienda en ambientes de trabajo complejos o poco definidos en donde la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral a sus integrantes.
- ✓**Estilo Considerado:** El líder ofrece una gran consideración a sus seguidores, quienes no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad de ejecución. Se recomienda cuando la autoridad es débil, las tareas son sencillas o repetitivas y el grupo de trabajo no tiene cohesión.
- ✓**Estilo Participativo:** El líder integra las participaciones del empleado en la toma de decisiones. Este se recomienda cuando el empleado tiene locus de control interno, alta capacidad, y cuando las tareas son complejas. En estas circunstancias tanto la variable de autoridad como la de satisfacción laboral del grupo no son determinantes.
- ✓**Orientado a metas:** El líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, premiando el

buen desempeño de los seguidores. En este caso el líder manifiesta alta estructura y consideración. Esto es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen locus de control externo, pero tienen capacidad elevada, o la tarea es simple y repetitiva. (Lussier & Achua, 2008)

Es importante resaltar que este modelo plantea que no necesariamente los estilos son excluyentes, si no que se combinan o conjugan de acuerdo a las situaciones. Su funcionamiento se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4

Cuadro del funcionamiento del modelo Camino – Meta

Conductas del líder	Características de los seguidores	Características de la tarea
Liderazgo directivo: brinda guía y estructura psicológica	Dogmáticos y autoritarios	Ambigua, reglas poco claras, compleja
Liderazgo considerado: brinda cuidados	Insatisfechos, con necesidades de afiliación y de relacionarse	Repetitiva, no presenta desafío, mundana y mecánica
Liderazgo participativo: brinda la posibilidad de ser parte de las decisiones	Autónomos, necesitan claridad	Ambigua, poco cla ra, sin estructura
Liderazgo orientado a metas: brinda posibilidad de superación	Con altas expectativas y necesidad de superación	Ambigua, desafiante y compleja

Fuente: De *Teoría y Evaluación del Liderazgo* (pp. 17, 18, 29, 185-186, 220), por A. Castro, M. Lupano, D. Benatuil y M. Nader, 2007, Buenos Aires: Paidós.

Sus instrumentos de evaluación deben ser generados a partir de consultas que contengan estos 3 aspectos, la conducta del líder la característica de los seguidores y la característica de la tarea.

4.2.2 Liderazgo transformacional.

Existe un conceso desde los años 80, en donde las tendencias de los estudios se centraron más en las conductas que presentan los lideres, dichos estudios se encuentran a la cabeza de Bernard Bass , doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University,

ha orientado su trabajo, hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones en 1985, publicó su libro Leadership and Performance Beyond Expectation, en el que comenzó a desarrollar su modelo de liderazgo transformacional. El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos, el Transaccional y el Transformacional (Bass, Avolio, & Jung, 1999).

Burns visualiza el liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo, es decir, la existencia de una relación costo-beneficio (Bass, Avolio, & Jung, 1999). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o tareas específicas. Por lo que los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque los seguidores cumplen con las tareas. Las características principales que configuran el liderazgo transaccional son que utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y suelen supervisar muy de cerca las actividades de los seguidores con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas (dirección por excepción) (Bass, Avolio, & Jung, 1999) y (Bass & Riggio, 2006).

Algunas de las ventajas de las personas que tienen este estilo de liderazgo, es que se concentran en el presente y son muy buenos para lograr que la organización funcione eficientemente. Además, son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planificación y preparación de presupuesto. En adición, se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos, tienden a mejorar la productividad y la confianza en

los seguidores. Sin embargo, una desventaja es que “como el liderazgo implica el cumplir con las reglas, estos líderes tienden a conservar la estabilidad dentro de la organización en lugar de propiciar el cambio” traducción de la publicación de (Daft & Lane, 2008).

Una de las características del liderazgo transformacional es la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados obtenidos con el cumplimiento de las tareas asignadas. Algunos autores como Bennis (1998), Saiz (2000) y Daft (2008) consideran al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión, además, suele estar ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. (Bass & Riggio, 2006) señalan que entre las características de los líderes transformacionales se encuentran que estos líderes se proyectan como ejemplos a seguir (carismáticos), proveen significado a las acciones de sus seguidores (inspiradores), promueven la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos (estimulación intelectual), y tienden a preocuparse por las necesidades individuales de sus seguidores (consideración individualizada).

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores mediante el uso de reglas, normas e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores y la motivación, con el propósito de crear ambientes efectivos en los procesos de cambios. De acuerdo a (Daft & Lane, 2008), algunas de las diferencias entre el estilo de liderazgo transaccional y el transformacional son: a) El liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes ya que gozan de mayor libertad para controlar su conducta y alcanzar las metas de la organización; b) Presta más atención a las necesidades de crecimiento y desarrollo (autoestima y autorrealización) de sus seguidores que satisfacer sus necesidades básicas (estabilidad, seguridad, salarios, etc.); c) Los líderes

transformacionales tienden a inspirar a los seguidores a crear consciencia de la importancia de las metas y los resultados del cambio de manera colectiva y no individualista; y d) El liderazgo transformacional enfatiza en sus seguidores una visión organizacional deseable y la comunica de modo que valga la pena el esfuerzo y sacrificio, debido a que el cambio solo ocurre cuando las personas encuentran sentido hacia un fin en común, y por ende puede ocurrir una transformación.

Tabla 5

Comparación entre el líder transformacional y el transaccional

Atributos	Transformacional	Transaccional
Acercamiento	Innova	Balancea
Interacción	Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo	Hace énfasis en el puesto
Enfoque	En la visión, valores, expectativas y contexto	En control, producción y resultados
Influencia	En la organización completa y más allá	En un grupo selecto
Motiva a través de	Emociones, sugerencias	Mecanismos de autoridad formal
Uso	Influencia	Control
Valores	Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad	Coordinación, eficiencia y eficacia
Comunicación	Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas	Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias
Representación	Dirección en la historia	Procesos
Orientado a	Fines	Medios
Es	Filósofo	Tecnólogo
Tiene	Impacto transformador	Impacto transaccional
Rol	No necesariamente formal. Discrecional	Prescriptivo y formal
Tareas principales	Define y comunica metas, además de motivar.	Capacita
Marco de tiempo para su pensamiento	Futuro	Presente
Contexto de pensamiento	Global	Local
Dirección	Renovar	Mantener

Nota: Recuperado de de SHEARD Y KAKABADSE, 2004, citada por *"Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión",* de Vázquez Alatorre A., 2013 Madrid, españa: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación - Volumen 11, Número 1.

Los estilos que propone el Modelo Transformacional están planteados desde los comportamientos de los seres humanos hacia los atributos mencionados en la anterior tabla, los cuales según Bass se pueden dividir en 4:

- ✓Influencia Idealizada
- ✓Consideración Individual
- ✓Estimulación Intelectual y
- ✓Motivación Inspiracional

(Bass, Avolio, & Jung, 1999)

Tabla 6

Niveles de funcionamiento en el Modelo de Liderazgo Transformacional

Nivel de funcionamiento	**Componentes**	**Escalas de Subfactores**
Liderazgo Transformacional	1. Influencia Idealizada o Carisma	1.1.Influencia Idealizada Atribuida II(A) 1.2.Influencia Idealidad Conductual II(C)
		1.3. Motivación Inspiracional MI
	2. Estimulación Intelectual	2. Estimulación Intelectual EI
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	3. Consideración Individualizada	3. Consideración Individualizada CI
	4. Recompensa Contingente	4. Recompensa Contingente RC
Liderazgo Correctivo/Evitador	5. Dirección por Excepción Activa	5. Dirección por Excepción Activa DPEA
	6. Dirección por Excepción Pasiva	6.1 Dirección por Excepción Pasiva DPEP 6.2. Laissez-faire LF

Nota: Recuperado de *"Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería evidencia de dos hospitales",* Pucheu J. A., 2009. Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología.

En virtud de que el liderazgo transformacional puede presentarse en contextos distintos, en los que debe responder a distintas situaciones, de acuerdo a (Vázquez Alatorre, 2013), "Pawar

(2003) sostiene que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido".

En su propuesta original, (Burns, 1978), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

- ✓**Liderazgo intelectual:** es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
- ✓**Liderazgo reformador:** cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
- ✓**Liderazgo revolucionario:** es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.

Por su parte, (Westley & Mintzberg, 1989), describieron cinco diferentes tipos de líderes visionarios como actores de un fenómeno dinámico e interactivo, opuesto al proceso unidireccional que comúnmente se atribuye al liderazgo en general. Sin embargo, se enfocaron sólo a este aspecto de los líderes transformacionales y dejaron de lado el resto de sus características.

- ✓ **Creador:** se caracteriza por la originalidad de sus ideas y por su realización súbita y completa con alta calidad. Es inspirador y se concentra totalmente en su visión y la promueve con sus seguidores.

- ✓ **Proselitista:** se compromete por completo con la promoción de las ideas en las que cree. Tiene la habilidad de prever el potencial de lo que promueve. Tiene una gran habilidad de interacción.
- ✓ **Idealista:** sueña intensamente con la perfección y minimiza las contradicciones de la realidad. Si bien puede llegar a concretar sus ideales, puede caer fácilmente en la pérdida del liderazgo por su falta de pragmatismo. Es introspectivo.
- ✓ **Bricoleur:** es un líder sagaz, con gran habilidad para interpretar las situaciones. Es un buen constructor de organizaciones y equipos.
- ✓ **Divino:** su fortaleza está en la introspección, que frecuentemente produce ideas nuevas e inspiradoras. Tiene una buena habilidad para construir organizaciones.

(Vázquez Alatorre, 2013)

Sus instrumentos de evaluación deben ser generados a partir del modelo creado por Bass y Avolio en el año 2000, llamado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) con sus adaptaciones pertinentes según el objeto de estudio.

4.2.3 Rango completo de liderazgo.

(Bass & Riggio, 2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional, la dimensión del liderazgo Laissez Faire. Este último, es la dimensión negativa del liderazgo ya que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para el logro de los objetivos y no hacen uso de la autoridad que su puesto les concede. A diferencia del modelo propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo establece que un mismo líder puede mostrar comportamientos de un líder transaccional o de uno

transformacional, pero que dependerá de la capacidad que tenga para interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas a realizarse para lograr las metas de la organización (Bass & Riggio, 2006). En resumen, tanto la literatura como estudios previos muestran que existe una relación positiva significativa entre un estilo de liderazgo en comparación con otros estilos, a pesar de esto, hasta el momento han sido escasos los esfuerzos realizados para identificar cómo los estilos del liderazgo influyen en el éxito de las organizaciones. (Zaida I. Berdecía Cruz)

Se ha distinguido además entre estilos de liderazgo transformacional directivos y participativos y entre liderazgo auténtico versus inauténtico o pseudotransformacional. La distinción entre estilos de liderazgo directivo y participativo se expresaría en todos los niveles de liderazgo y Bass establece que su uso permite demostrar que el liderazgo transformacional no es simplemente una revisión de la distinción entre liderazgos democráticos y autoritarios, sino que un conjunto de prácticas que permite afectar la motivación y el compromiso de otros. (Pucheu, 2009)

Los estilos que plantea el modelo de Liderazgo de Rango Completo son los mismos que los del modelo transformacional, si no que aumenta sus análisis hacia 2 dimensiones: Directivos y Participativos. La distinción entre estilos de liderazgo directivo y participativo se expresaría en todos los niveles de liderazgo y Bass establece que su uso permite demostrar que el liderazgo transformacional no es simplemente una revisión de la distinción entre liderazgos democráticos y autoritarios, sino que un conjunto de prácticas que permite afectar la motivación y el compromiso de otros. (Pucheu, 2009)

Tabla 7

Discursos característicos de los estilos de liderazgo directivo y participativo

	Participativo	**Directivo**
Laissez-faire	"Lo que creas que está correcto está bien para mí"	"Si mis colaboradores requieren una respuesta, dejemos que la encuentren por sí mismos"
Gestión por excepción	"Desarrollemos juntos las reglas que vamos a utilizar para encontrar los errores"	"Estas son las reglas y ésta fue la manera en que las violaron"
Refuerzo contingente	"Acordemos qué es lo que vamos a hacer y qué van a ganar si lo logran"	"Si logran las metas que he fijado, los recompensaré con los siguientes premios..."
Consideración Individualizada	"¿Lo que podemos hacer como grupo es proporcionarnos el apoyo necesario para desarrollar nuestras capacidades?"	"Proveeré el apoyo que necesitas en tus esfuerzos para desarrollarte en el trabajo"
Estimulación Intelectual	"¿Tratemos de revisar nuestros supuestos sin criticar las ideas hasta que todos hallamos sido escuchados?"	"Debes reexaminar la creencia de que un motor de fusión fría es físicamente imposible. Reanaliza el problema y revisa tus supuestos"
Motivación Inspiracional	"Trabajemos juntos para integrar nuestras aspiraciones y metas para el bien de nuestro grupo"	"Tienes que decirte cada día que estas mejorando. Debes concentrarte en tus mejoras y construir sobre ellas"
Influencia Idealizada	"Podemos ser un equipo ganador porque tenemos fe en nosotros mismos. Necesito tu apoyo para lograr nuestra misión"	"Alea icta ist... Debes confiar en mí y en mi liderazgo para lograr lo que tenemos que hacer"

Nota: Recuperado de *"Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería evidencia de dos hospitales",* Pucheu J. A., 2009. Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología.

Después de esbozar ampliamente los 3 estilos de liderazgo seleccionados, se define que el

modelo de Liderazgo de Rango Completo, al exponer el Laissez-faire y que las relaciones interpersonales es uno de los aspectos más importante del liderazgo eficaz (Daft & Lane, 2008), es el más apropiado para continuar con el proceso investigativo ya que no expone un rasgo específico, sino que toma en consideración las características transformacionales, transaccionales y Correctivo/Evitador preponderantes en las personas, permitiendo representar la mayoría de los comportamientos presentes en el liderazgo y facilitando la identificación del estilo predominante en un grupo específico y permitirá de manera más amplia, buscar la correlación entre alguno de los estilos estudiados y la rotación de personal en el cargo de agente telefónico en un Contact Center de la ciudad de Bogotá.

5. Planteamiento metodológico

5.1 Método de investigación

La presente investigación es de naturaleza no experimental de tipo mixto transeccional-correlacional ya que pretende develar la relación entre dos variables, rotación y liderazgo sin manipular alguna de las dos para evaluar las respuestas obtenidas. “La investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” e “Investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) y (Kerlinger & Lee, Investigación del Comportamiento, 2002), señala que “La investigación no experimental o expost-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

La información se obtendrá a través de la aplicación de una encuesta (ver apéndice A) dirigida a los agentes telefónicos, con el objetivo de evaluar a su coordinador o líder directo en un

contact center de la ciudad de Bogotá que por privacidad de la información, no mencionaremos su nombre.

5.2 Diseño

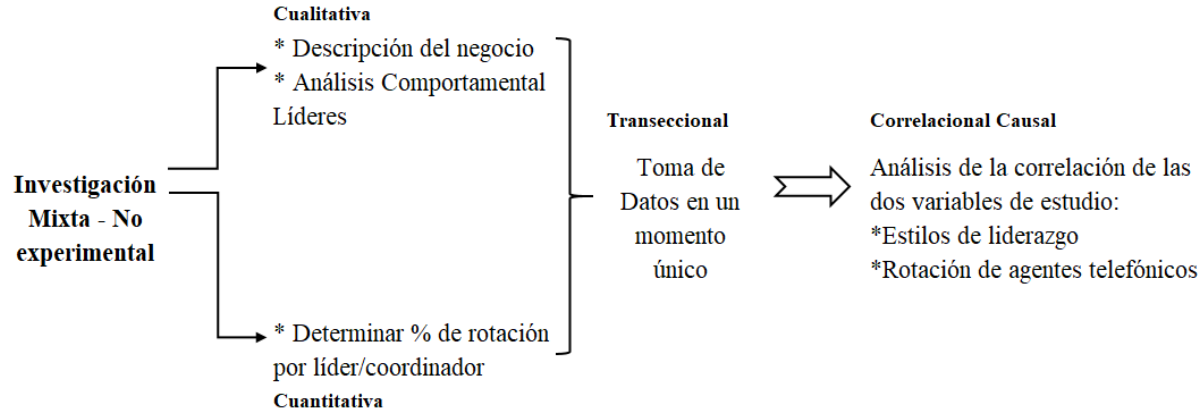


Diagrama 1 Diseño de la Investigación
Fuente: Elaboración propia

5.3 Alcance de la investigación

La presente investigación es exploratoria ya que se denomina de esta manera "cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado" y correlacional al "asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población." Según lo describen (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) y por tanto permitirá determinar si existe una correlación entre el estilo de liderazgo de los coordinadores o jefes inmediatos y la rotación de personal en el cargo de agentes telefónicos del contact center caso de estudio.

5.4 Variables

Se utilizarán variables nominales para obtener datos demográficos e información como sexo, cargo, área de trabajo entre otros, con preguntas de selección múltiple o dicotómicas según

sea el caso y adicional, variables descriptivas de liderazgo y rotación planteadas para dar respuesta en escala de Likert de (0 a 4), (ver tablas 8, 9 y 10).

Tabla 8

Variables Sociodemográficas y de Información Laboral

VARIABLE	ÍTEM	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE VARIABLE	NIVEL DE MEDIDA
Genero	53	Condición física de ser mujer y condición física de ser hombre	Femenino Masculino	Cualitativa	Nominal
Edad	54	Tiempo transcurrido desde el nacimiento de la persona hasta la fecha	18 a 25 años 26 a 30 años 31 a 35 años 36 a 40 años 41 años o más	Cualitativa	Nominal
Nivel de escolaridad	55	Formación académica recibida hasta la fecha	Bachiller Técnico Tecnólogo Profesional Especialización Maestría	Cualitativa	Nominal
Nombre de la Cuenta	52	Nombre de la empresa o campaña para la cual trabaja en el contact center	Campaña 1 Campaña 2 Campaña 3	Cualitativa	Nominal
Nombre del Jefe Inmediato	1	Líder a cargo del equipo de trabajo	Líder 1 Líder 2 Líder 3 Líder 4	Cualitativa	Nominal
Antigüedad en la Empresa	56	Tiempo transcurrido desde el ingreso a la empresa hasta la fecha	0 a 6 meses 6 meses a 1 año 1 a 2 años Más de 2 años	Cualitativa	Nominal
Antigüedad en la campaña actual	57	Tiempo transcurrido desde el ingreso a la campaña actual hasta la fecha	0 a 6 meses 6 meses a 1 año 1 a 2 años Más de 2 años	Cualitativa	Nominal

Nota: Elaboración propia con base en el instrumento de medición creado para aplicar en el Contact Center objeto del estudio.

Tabla 9

Variables Liderazgo de Rango Total

VARIABLE	ITEM	DEFINICIÓN
Influencia idealizada como atributo	11,19,22 y 26	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
Influencia idealizada como comportamiento	7, 15, 24 y 35	El líder muestra conductas que sirven como modelo para el subordinado, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores y es consistente entre lo que dice y hace
Motivación por inspiración	10, 14, 27 y 37	El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás y el cómo lograrlas.
Estimulación Intelectual	3, 9, 31 y 33	El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver los problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.
Consideración Individualizada	16, 20, 30 y 32	Se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.
Recompensa Contingente	2, 12, 17 y 36	El líder clarifica lo que se puede esperar si se cumple con la tarea
Dirección por Excepción Activa	5, 23, 25 y 28	El líder busca, detecta, y corrige las desviaciones de la norma
Dirección excepción pasiva	4, 13, 18 y 21	El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
Laissez – Faire	6, 8, 29 y 34	El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.
Esfuerzo Extra	40, 43 y 45	Grado de disposición del subordinado de emplear mayor energía y ánimo en las actividades, tareas y objetivos que persigue el grupo u organización a la que pertenece.
Satisfacción	39 y 42	El grado de aceptabilidad y confianza del subordinado con los métodos de liderazgo utilizados por el líder y en la forma cómo el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás.
Eficacia del líder	38, 41, 44 y 46	Percepción que tiene el seguidor de la capacidad del líder para dirigir y satisfacer las necesidades y requerimientos del grupo y de sus integrantes

Adaptado de Ayoub Pérez, José Luis. Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de derecho. Departamento de ciencia política y relaciones internacionales. Madrid, 2010. Pág. 45

Tabla 10

Variables Propensión al Abandono

VARIABLE	ITEM	DEFINICIÓN
Propensión al Abandono	47, 48, 49, 50, 51	Intención de cambiar de empleo o abandonar la empresa por convicción propia a raiz de motivanrtes como : carrera profesional, proyección laboral, oportunidad de trabajar en otra compañía

Nota: Elaboración propia con base en el cuestionario de propensión al abandono (González Roma, Meri, Luna, & Lloret, 1992)

5.5 Población y muestra

Por privacidad de la información no se utilizará el nombre del contact center objeto del estudio, este, se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá y cuenta con una planta total de 68 empleados, de los cuales 60 tienen rol de Agente Telefónico; dado lo anterior, el tamaño del universo (N) es de 60 y la probabilidad de ocurrencia (p) es de 0,5; teniendo en cuenta esto y aplicando la fórmula $n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$ donde: $n_o = p*(1-p)*\left(\frac{Z\left(1-\frac{\alpha}{2}\right)}{d}\right)^2$ para determinación de muestra en poblaciones finitas; y se determina que el tamaño muestral requerido con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, es de 52 sujetos.

5.6 Técnica e instrumentos

El estudio se realizará con base a la aplicación de una encuesta resultado de la formulación de 8 preguntas de información sociodemográfica de los participantes y la unión de 2 de dos cuestionarios provenientes de estudios de investigación probados anteriormente y formulados para ser contestados en escala de Likert que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 1994) es "*un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra".*

En cuanto al cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire, también conocido como el cuestionario MLQ; fue creado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Avolio & Bass, 2000) y en su versión corta clasificador o líder, comprende 45 ítems que tiene 3 variables de Alto o Primer Orden de las cuales liderazgo transformacional y Liderazgo Transaccional se encuentran correlacionadas entre sí, mientras que la tercera, el Liderazgo Correctivo Evitador, es independiente. De estos 3 ítems se desprenden 6 variables de segundo orden y 5 variables directas, que buscan medir de manera integral las conductas que los investigadores determinaron para el modelo de liderazgo de Rango Total, en la imagen 5, se detallan todas las variables que enmarca. Para efectos de la presente investigación, se utilizará el modelo de cuestionario *Forma Clasificador* que es el que permite evaluar a un superior; teniendo en cuenta que el cuestionario original se encuentra en inglés (Avolio & Bass, 2000) ver anexo 5, se utilizará la traducción realizada en el trabajo de grado "ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma X5 Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO" elaborado por Carolina Vega y Gloria Zabala en el año 2004 (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004)

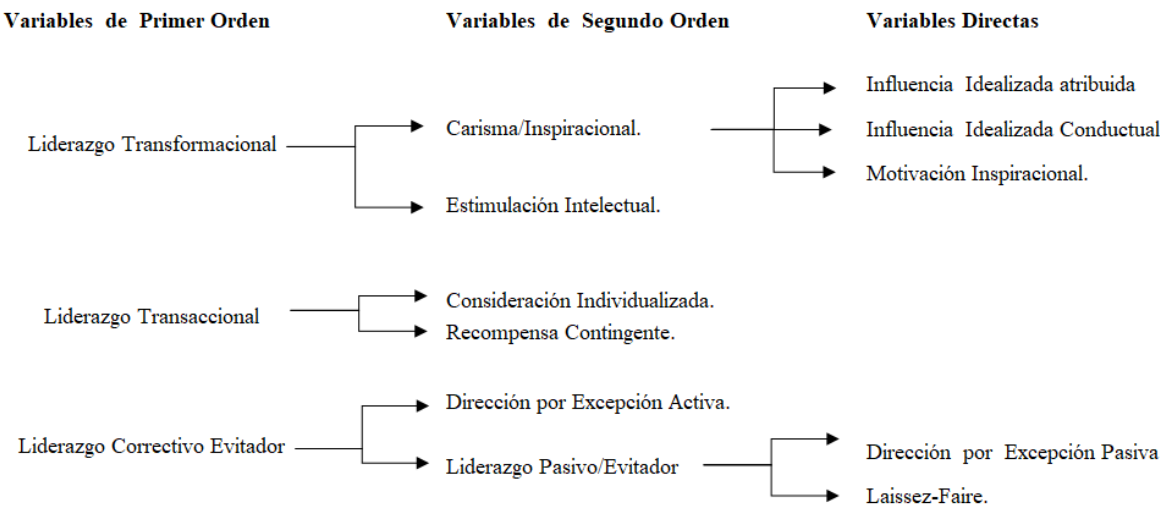


Imagen 5 Variables Contempladas en el MLQ
Nota: Elaboración propia – datos Avolio, B. J., & Bass, B. M. 2000. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form X5Short, Mind Garden, Inc.

Para dar respuesta a los ítems planteados en el MLQ forma X5 corta, versión clasificador, las reacciones dispuestas son:

Nunca	**Rara vez**	**A veces**	**A menudo**	**Frecuentemente, sino siempre**
0	1	2	3	4

Teniendo en cuenta que cada opción tiene un valor numérico (0, 1, 2, 3 y 4), cada respuesta dada por el encuestado tendrá una puntuación directa que mientras más alta sea, determinará mayor presencia de las características asignadas a tal ítem en el anexo 6 se podrán ver los 45 reactivos del cuestionario, adaptados y traducidos al español.

La tercera parte de cuestionario tiene el objetivo de medir la intención de un empleado de renunciar de manera voluntaria a la empresa, se empleará el *cuestionario de propensión al*

abandono de la organización desarrollado y probado por (González Roma, Meri, Luna, & Lloret, 1992), con la adaptación realizada en el trabajo de grado "EFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, LOS FACTORES BIOGRÁFICOS Y LABORALES SOBRE EL NIVEL DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DEL PERSONAL DE EQUIPO DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO. UN MODELO DE RUTA" realizado por Daniela All en el año 2012 (All, 2012), en el que utilizan el constructo original de 4 preguntas planteadas para ser respondidas en escala de Likert de 1 a 5 (una pregunta está planteada en sentido inverso) y agregan 2 preguntas "para mí este trabajo es provisional y mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda", consolidando un instrumento definitivo de 6 ítems que posterior a las pruebas realizadas durante la investigación, y dada la consistencia interna de la escala, se elimina la pregunta *mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda,* en el siguiente numeral, se expondrán las pruebas realizadas para llegar a dicha conclusión.

En esta sección del cuestionario, las opciones de respuesta disponibles para los encuestados serán:

Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1	2	3	4	5

El puntaje máximo a obtener en este apartado será de 30 puntos y el mínimo de 5 puntos, el cuestionamiento que está planteado en sentido inverso es "Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual", esto significa que para efectos de análisis en esta pregunta el resultado se analizará de la siguiente manera:

Respuesta Encuestado	Análisis de los datos
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Al igual que en el cuestionario MLQ, mientras más alta sea la asignación numérica para la pregunta, mayor propensión al abandono denotará el encuestado; en el anexo 7, se encontrarán las preguntas.

Como resultado, se obtendrá un cuestionario de 57 preguntas (6 Sociodemográficas y de información laboral general, 45 del cuestionario MLQ forma X5 versión corta clasificador y 5 preguntas del cuestionario de propensión al abandono de la organización), con un tiempo de aplicación promedio de 45 minutos.

5.7 Procedimiento

5.7.1 Validación del instrumento.

Validación cuestionario MLQ

Para la realización del presente estudio y teniendo en cuenta que el cuestionario original MLQ forma X5 corta, se encuentra en inglés, se tomará como base la traducción realizada en el trabajo de Investigación "ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma X5 Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO" (Vega Villa & Zavala Villalón, Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno, 2004), de acuerdo a dicho trabajo, "Para adaptar el Cuestionario, se tradujeron los ítems del inglés, revisados por dos bilingües y un experto en gramática y lengua

castellana, y 8 Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, aportando a la validez de contenido".

Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

Tal como se mencionó anteriormente, el *cuestionario de propensión al abandono de la organización* desarrollado y probado por (González Roma, Meri, Luna, & Lloret, 1992), *tenía una estructura original de 4 ítems; durante el proceso de investigación realizado en la ciudad de Venezuela* (All, 2012), se ingresaron 2 ítems adicionales de los cuáles, posterior a la investigación dada la consistencia interna de la escala, se decide eliminar la pregunta "*mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda"*, a continuación se describe de manera textual el proceso por el cual se llegó a esta conclusión:

"Como se puede observar en la tabla 37, la consistencia interna de la escala que mide la intención de los trabajadores de rotación voluntaria de sus puestos de trabajos es despreciable (α=0,438) si se consideran los seis (6) ítems de la escala. Entendiendo entonces, que dicho instrumento no permite medir la variable de estudio de manera segura y fiable. A este respecto, es importante observar que el ítem R4 *"Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda"* se relaciona negativamente con los otros ítems de la escala, tal y como se puede apreciar en la tabla 38.

Tabla 37: Confiabilidad del Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

N	Número de Ítems	Alpha de Cronbach	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Desviación Estándar
312	6	,438	21,980	6	30	12,993	3,605

Tabla 38: Correlación entre ítems del Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

	R1	**R2**	**R3**	**R4**	**R5**	**R6**
R1	1,000					
R2	,184	1,000				
R3	,163	,399	1,000			
R4	**-,037**	**-,119**	**-,030**	**1,000**		
R5	,223	,110	,158	**-,081**	1,000	
R6	,266	,228	,226	**-,090**	,124	1,000

Con el propósito de evaluar el efecto que el ítem R4 ejerce sobre la consistencia interna de la escala de intención de rotación voluntaria, se estimó nuevamente el coeficiente Alpha de Cronbach pero en ésta ocasión eliminando el ítem R4. A partir de dicha estimación, se encontró como se puede observar en la tabla 39, que la consistencia interna de esta escala es aceptable e intermedia (α=0,568), aunque inferior (α=0,81) a la encontrada por González-Romá, Meri, Luna y Lloret (1992). El puntaje promedio es 19,290, en un rango con un valor mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. En base a los resultados obtenidos una vez extraído del análisis el ítem R4, se puede decir que la escala de intención de rotación voluntaria posee un grado de confianza intermedia y aceptable, el cual permite medir esta variable de manera segura y fiable.”

Tabla 39: Confiabilidad del Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria (excluyendo el ítem R4)

N	Número de Ítems	Alpha de Cronbach	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Desviación Estándar
312	5	,568	19,290	5	25	11,936	3,455

Fuente: (All, 2012) páginas 102 y 103

Validación instrumento definitivo USTA 2017

El instrumento fue revisado y avalado por el tutor metodológico y de investigación previo a su aplicación en la empresa seleccionada.

5.7.2 Recolección de datos.

Se entabló contacto con la compañía objeto del estudio por medio de la Gerencia General, previa autorización de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, para la aplicación de la investigación; la compañía dio el aval posterior a la entrega de una carta de presentación emitida por la dirección del programa de Maestría en Administración de Negocios (Apéndice No. B).

Una vez autorizada la realización del estudio, se procedió a coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos de la compañía, los lineamientos para desarrollar el proceso y finalmente, con el jefe de operaciones del contact center se concertó aplicar la prueba a los participantes en la primera semana del mes de noviembre de 2017.

Para la aplicación del cuestionario, este se adaptó para ser contestado de manera online por medio de la plataforma Google Forms y se difundió a todos los sujetos parte del estudio por medio

un correo electrónico que incluía el link e iba dirigido desde el e-mail de los jefes inmediatos; previo al diligenciamiento de la encuesta, se sensibilizó al personal acerca de la importancia del estudio y del proceso de análisis que se buscaba realizar, dicha explicación estaba acompañada de la entrega de un consentimiento informado (ver apéndice C) que debía ser firmado por cada participante en caso de que autorizara su participación en el proceso.

En total se obtuvieron las 52 encuestas producto del cálculo de la muestra para poblaciones finitas. Dichos datos fueron exportados para ser analizados sin modificarlos el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences –SPSS- versión 22 con el objetivo de realizar un análisis correlacional.

Adicional a esto, con los datos obtenidos, se realizará el análisis individual (por líder) en la herramienta Microsoft Excel de las respuestas brindadas por los sujetos de estudio del formulario MLQ 5x, para identificar el tipo de liderazgo presente en cada jefe inmediato y determinar si dicho estilo se relaciona con la intención de rotación por parte del sujeto de estudio.

5.7.3 Transcripción de los Datos

La transcripción de los datos fue realizada con base en la información arrojada por la Plataforma Google Forms; dicha información fue ordenada sin ningún tipo de manipulación, en la herramienta Microsoft Excel para posteriormente, ser cargada en el programa SPSS V22, se mantuvo el orden de las preguntas realizado por los autores de cada cuestionario (MLQ 5X y Cuestionario de Propensión al Abandono) y como estrategia, se decidió ubicar las preguntas sociodemográficas y de información general al final del cuestionario para evitar sesgar las respuestas del resto del cuestionario, pero para efectos del análisis descriptivo de la población estudiada, estas preguntas fueron estudiadas primero.

5.7.4 Análisis de los datos.

Se realizó análisis correlacional bivariado con el coeficiente de correlación Rho de Spearman con una prueba de significación bilateral que permita establecer si existe una relación significativa entre las diferentes variables de la encuesta, así como tablas de contingencia cruzadas para observar la relación entre algunas variables nominales, dicho proceso fue ejecutado en la herramienta Statistical Package for the Social Sciences –SPSS- versión 22.

Para determinar el perfil de liderazgo de cada uno de los coordinadores de agentes telefónicos de la compañía (4 en total), se utilizó la herramienta Microsoft Excel para promediar los puntajes de cada variable y establecer las características principales, así como la propensión al abandono de cada integrante de su equipo.

5.8 Consideraciones Éticas.

Con el objetivo de asegurar la privacidad de los datos personales producto de la aplicación de la investigación, se firma un acuerdo de confidencialidad entre la compañía objeto del estudio y el estudiante de maestría en donde se declara la no difusión de información de índole estratégico y confidencial de la empresa sin una autorización expresa por parte de la gerencia. Adicional a esto, se tienen en cuenta las definiciones contenidas en el artículo 3 de la ley estatutaria 1581 de 2012, en la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales (Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2012), y se firma un consentimiento informado por parte de cada sujeto participante en el estudio.

Cabe resaltar que la prsente investigación se realiza bajo los principios del código de ética profesional del Administrador de Empresas acuerdo No. 003 de Julio 9 de 1987 en el que se especifica en el artículo 10 lo siguiente: “Mantendrá el secreto profesional como norma de

conducta de todas sus actuaciones realizadas con su ejercicio profesional, a no ser que haya autorización de las partes involucradas para divulgar información." (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 1987)

6. Resultados

En el presente apartado se relacionarán los resultados obtenidos del proceso de análisis de la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta que comprende información sociodemográfica y del cargo, determinación del estilo de liderazgo basado en el modelo de liderazgo de Rango Total y la propensión al abandono; los datos se expondrán en cifras absolutas y relativas así como también en porcentaje de acuerdo al aspecto que se esté analizando.

En la primera parte se revisará la información sociodemográfica de los participantes; en segunda instancia se revisará el perfil de liderazgo detectado por los sujetos de estudio para con sus jefes inmediatos o líderes, así como la intención de rotación o propensión al abandono de su equipo de trabajo, cabe anotar que los 52 sujetos encuestados clasificaron el perfil de liderazgo de 4 líderes que hacen las veces de coordinadores en el Contact Center encuestado.

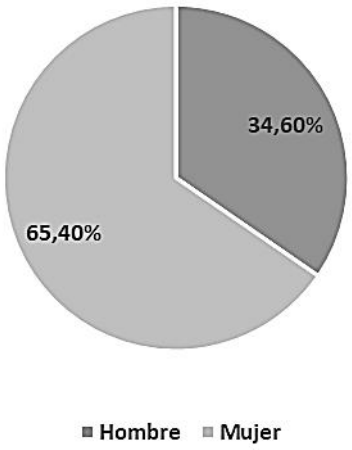
Finalmente, se realizará la correlación Rho de Spearman para evaluar la correlación entre las diferentes variables planteadas en la encuesta con el fin de revisar los aspectos más representativos de la relación entre diferentes ítems incluidos en el estudio.

Información Socio-demográfica

De los agentes telefónicos encuestados, un 65,40% pertenecen al género femenino y el 34,60% al género masculino respectivamente; el 82,7% de este grupo se encuentra en edades entre los 18 a 25 años (61,5%) y los 26 a 30 años (21,2%); el 17,3% restante se encuentra en edad mayor a 31 años, esta información respalda lo mencionado en la caracterización de personal del contact

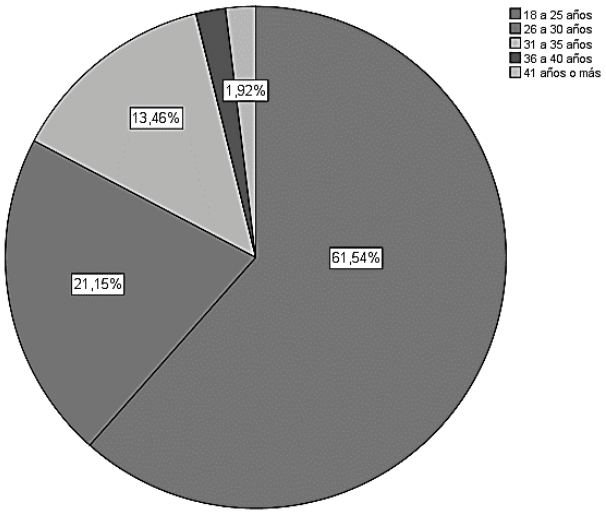
center “El 63,8% del talento humano que trabaja en el medio, son mujeres y el 36,2% son hombres. El 83,17% del personal pertenecen a un grupo etario entre los 18 y los 33 años” (Asociación Colombiana de Contac Centers y BPO, 2016) y dada las características generacionales, se ratifica que en su mayoría, pertenecen a la generación “Y” o millenials (Ver gráficas 1 y 2).

En cuanto al nivel educativo, se evidencia una participación del 71,2% de bachilleres y técnicos, esto confirma que para la ejecución de labores inherentes al cargo, no se requiere mano de obra con cualificación profesional o tecnológica (Ver gráfica 3).



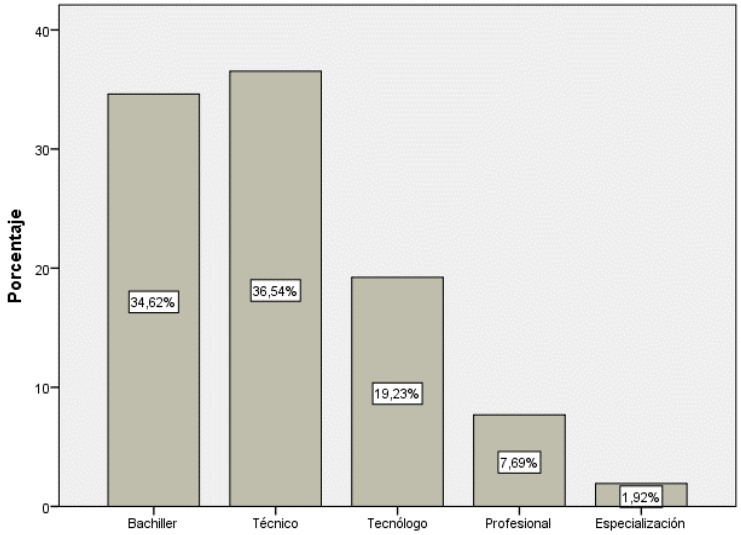
Gráfica 1 Participación del Género

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá, análisis realizado en el programa SPSS V.22.



Gráfica 2 Distribución Etaria

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá, análisis realizado en el programa SPSS V.22.

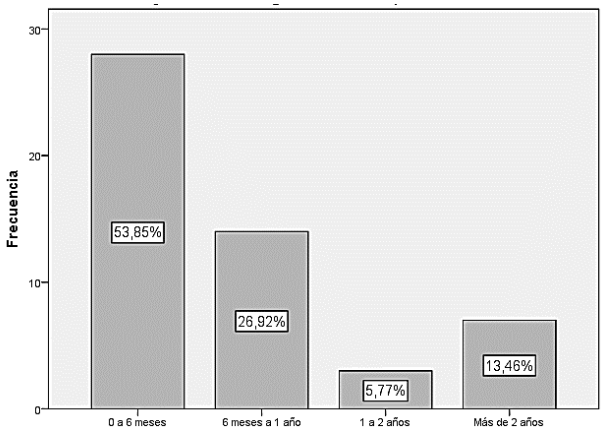


Gráfica 3 Nivel de Escolaridad

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá, análisis realizado en el programa SPSS V.22.

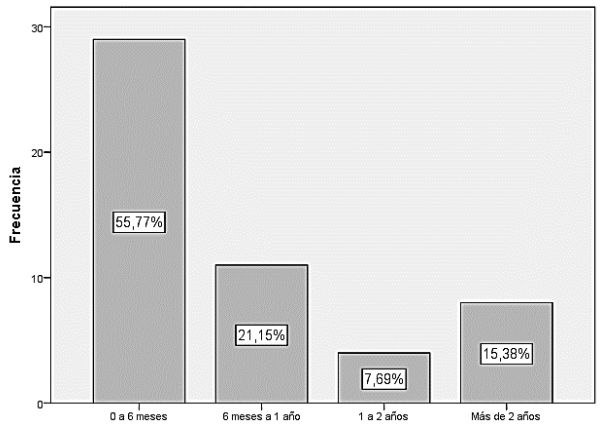
En cuanto a la antigüedad en la empresa, se considera que es una planta relativamente nueva, ya que el 53,8% de los sujetos encuestados llevan entre 0 y 6 meses y el 81% aún no han cumplido el año; esto se ve reflejado en la antigüedad en la campaña de trabajo actual que varía

muy poco en relación con la antigüedad en la empresa que para este caso es de 0 a 6 meses para el 55,77% de la población y una antigüedad no mayor a un año para el 76,9% (Ver gráfica 4 y 5).



Gráfica 4 Antigüedad en la Empresa

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá, análisis realizado en el programa SPSS V.22



Gráfica 5 Antigüedad en la Campaña Actual

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá, análisis realizado en el programa SPSS V.22

Análisis Cuantitativo Aplicación Herramienta MLQ 5X

Tal como se revisó anteriormente, el cuestionario MLQ 5X forma clasificador versión corta, incluye preguntas que abarcan 3 variables de alto orden: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Correctivo Evitador; y 6 variables de segundo orden que a

su vez, tienen 5 variables directas (Ver imagen 5); a continuación, revisaremos las información cuantitativa obtenida de cada variable mencionada.

Liderazgo Transformacional

De acuerdo con (Cardona, 2000), Bass y Avolio indican que "el líder transformador es el que busca que los colaboradores emulen (influencia idealizada); comunica visiones de futuro que sean atractivas para los colaboradores (motivación inspiracional); les estimula para ser creativos, sin criticar sus ideas (estimulación intelectual); y les proporciona oportunidades individualizadas de aprendizaje y desarrollo (consideración individualizada). Todas estas acciones están dirigidas a que el colaborador quiera relacionarse con el líder porque esa relación le ofrece una gran oportunidad de aprendizaje para el propio crecimiento profesional."

Estimulación Intelectual

El 72,9% de la población encuestada, considera que sus líderes "a menudo" o "frecuentemente sino siempre", estimulan la creatividad y recursividad para hacer las cosas y solucionar los problemas de manera diferente (Ver tabla No.11)

Tabla 11

Preguntas Estimulación Intelectual _ LTF

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	**Rara Vez**	**A veces**	**A Menudo**	**Frecuentemente, sino siempre**
Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	23,5%	2,0%	9,8%	41,2%	23,5%
Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas	0,0%	9,6%	11,5%	40,4%	38,5%

Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	3,8%	5,8%	17,3%	26,9%	46,2%
Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	5,8%	5,8%	13,5%	38,5%	36,5%
TOTAL	8,2%	5,8%	13,0%	36,7%	36,2%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá,

Influencia Idealizada Atribuida

El 56,7% de los sujetos encuestados, consideran que "Frecuentemente sino siempre" el líder los motiva con la visión que tiene y a su vez, le atribuyen el carisma como herramienta de liderazgo (Ver Tabla. 12)

Tabla 12

Preguntas Influencia Idealizada Atribuida _ LTF

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	3,8%	3,8%	13,5%	21,2%	57,7%
Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	5,8%	11,5%	11,5%	40,4%	30,8%
Actúa de modo que se gana el respeto de los demás	1,9%	5,8%	13,5%	19,2%	59,6%
Se muestra confiable y seguro(a)	3,8%	1,9%	5,8%	9,6%	78,8%
TOTAL	3,8%	5,8%	11,1%	22,6%	56,7%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Influencia Idealizada Conductual

EL 75,4% de los encuestados consideran que "a menudo o frecuentemente sino siempre", los líderes muestran determinación y autoconfianza; estas características los convierte en modelos a seguir para sus equipos de trabajo (Ver tabla 13).

Tabla 13

Preguntas Influencia Idealizada Conductual _ LTF

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Expresa sus valores y creencias más importantes	11,5%	0,0%	23,1%	28,8%	36,5%
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0,0%	1,9%	11,5%	19,2%	67,3%
Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	1,9%	3,8%	21,2%	42,3%	30,8%
Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	2,0%	5,9%	15,7%	41,2%	35,3%
TOTAL	3,9%	2,9%	17,9%	32,9%	42,5%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Motivación Inspiracional

Siendo el porcentaje más alto de los analizados hasta el momento, el 87,9% de la población encuestada reconoce que "a menudo (19,4%) o frecuentemente sino siempre (68,4%)", los líderes del Contact Center objeto del estudio, inspiran a sus equipos de trabajo para superar sus expectativas por medio de la fe y la confianza propia; esto mediante el uso de lenguaje persuasivo y convincente (Ver tabla 14).

Tabla 14

Preguntas Motivación Inspiracional _ LTF

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Trata de mostrar el futuro de modo optimista	3,8%	0,0%	3,8%	23,1%	69,2%
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	3,8%	3,8%	7,7%	17,3%	67,3%
Construye una visión motivante del futuro	3,8%	1,9%	5,8%	17,3%	71,2%
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	2,0%	2,0%	10,0%	20,0%	66,0%

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
TOTAL	3,4%	1,9%	6,8%	19,4%	68,4%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Liderazgo Transaccional

Este estilo es un complemento del liderazgo transformacional y su interés principal es la relación costo-beneficio. Se enfoca en esfuerzo o castigo y beneficios o recompensas con base en el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de objetivos.

Consideración Individualizada

El 75,8% de los sujetos encuestados consideran que los líderes a cargo del Contact Center, cumplen la función de orientadores personales, reconociendo a cada uno como individuo y dedicando tiempo para que desarrollen sus fortalezas (Ver tabla 15).

Tabla 15

Preguntas Consideración individualizada _ LTR

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Le dedica tiempo a enseñar y orientar	5,8%	5,8%	13,5%	42,3%	32,7%
Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	5,8%	13,5%	13,5%	25,0%	42,3%
Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	3,9%	3,9%	5,9%	31,4%	54,9%
Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	7,7%	0,0%	17,3%	28,8%	46,2%
TOTAL	5,8%	5,8%	12,6%	31,9%	44,0%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Recompensa Contingente

El 85,4% de los sujetos encuestados coinciden en que "a menudo (23,3%) o frecuentemente sino siempre (62,15%)"; los líderes es equitativo y media entre la recompensa y el castigo de acuerdo con el desempeño de cada uno de sus seguidores, es decir que premia el comportamiento adecuado y de esta manera incentiva para que se siga repitiendo (Ver tabla 16).

Tabla 16

Preguntas Recompensa Contingente _ LTR

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Me ayuda siempre que me esfuerce	1,9%	3,8%	13,5%	30,8%	50,0%
Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	3,9%	2,0%	5,9%	25,5%	62,7%
Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas	1,9%	3,8%	3,8%	17,3%	73,1%
Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	0,0%	3,9%	13,7%	19,6%	62,7%
TOTAL	1,9%	3,4%	9,2%	23,3%	62,1%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Liderazgo Correctivo/Evitador

Este estilo de liderazgo evita la toma de decisiones y solo interviene cuando las cosas no están funcionando de forma correcta; se enfoca en los errores y no en las fortalezas del equipo y del desarrollo de funciones.

Dirección por Excepción Activa

El 81,7% del personal encuestado considera que "a menudo (38,5%) o frecuentemente sino siempre (43,3%)" los líderes se enfocan en atender las irregularidades, manejas las quejas y reclamos y revisar errores para el alcance de los objetivos (Ver Tabla 17)

Tabla 17

Preguntas Dirección por Excepción Activa _ L C/E

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	**Rara Vez**	**A veces**	**A Menudo**	**Frecuentemente, sino siempre**
Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	1,9%	5,8%	3,8%	34,6%	53,8%
Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	1,9%	7,7%	7,7%	36,5%	46,2%
Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	1,9%	3,8%	9,6%	36,5%	48,1%
Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	5,8%	11,5%	11,5%	46,2%	25,0%
TOTAL	2,9%	7,2%	8,2%	38,5%	43,3%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Dirección por Excepción Pasiva

El 30,1% de los sujetos encuestados, considera que los líderes "nunca" actúan solo cuando los problemas están en su etapa crítica o cuando algo ya deja de funcionar; el 40,3% opina que 40,3% los líderes "rara vez (20,4%) o A veces (19,9%)", manifiestan este tipo de conductas y el 29,5% indica que "a menudo (18,4%) o Frecuentemente sino siempre (11,1%)" los líderes de los equipo manifiestan estas conductas, esto evidencia una división de opiniones ante los comportamientos de la dirección por excepción pasiva (ver tabla No 18).

Tabla 18

Preguntas Dirección por Excepción Pasiva _ L C/E

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios	15,4%	7,7%	23,1%	36,5%	17,3%
Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	35,3%	35,3%	13,7%	9,8%	5,9%
Sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	36,5%	25,0%	19,2%	9,6%	9,6%
Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	33,3%	13,7%	23,5%	17,6%	11,8%
TOTAL	30,1%	20,4%	19,9%	18,4%	11,1%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Laissez-Faire

El 50,4% de los participantes consideran que "nunca (30,5%) o rara vez (19,9%)" los líderes de los equipos de trabajo están ausentes o no brindan apoyo cuando surgen problemas importantes o cuando se deben tomar decisiones, es importante resaltar que el 41,2% de los encuestados considera que los líderes a menudo meditan detenidamente la respuesta asuntos urgentes aunque esto signifique demoras (Ver tabla 19).

Tabla 19

Preguntas Laissez-Faire _ L C/E

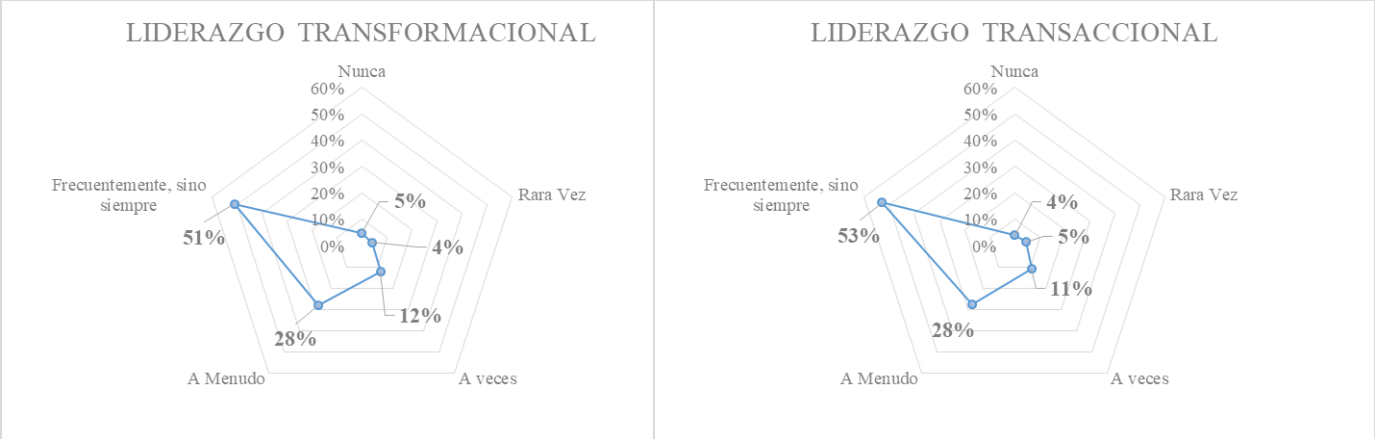
Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	36,5%	19,2%	25,0%	17,3%	1,9%

A veces está ausente cuando surgen problemas importantes	41,2%	23,5%	15,7%	15,7%	3,9%
Suele costarle tomar decisiones	42,3%	25,0%	11,5%	5,8%	15,4%
Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	2,0%	11,8%	23,5%	41,2%	21,6%
TOTAL	30,5%	19,9%	18,9%	20,0%	10,7%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

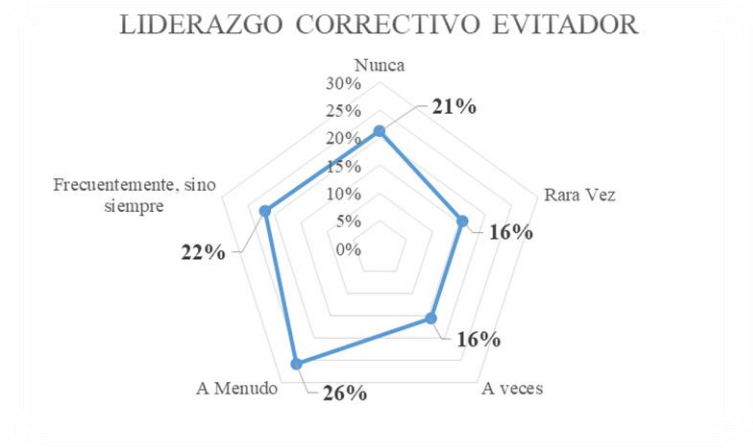
Consolidado de Respuestas por Estilo de Liderazgo

Teniendo en cuenta la información detallada por cada variable en las tablas anteriores, resulta importante analizar de forma consolidada, las respuestas dadas por cada estilo de liderazgo con el objetivo de validar la predominancia de los mismos al interior de la organización; tal como se observa en la gráfica No. 6, tanto el liderazgo transformacional –LTF- como el transaccional –LTR-; tienen un comportamiento similar en la organización y de acuerdo a la puntuación obtenida, los comportamientos inherentes a cada uno, denotan una alta frecuencia de práctica entre los líderes de la compañía; (51% - 53% respectivamente para la opción de respuesta “frecuentemente sino siempre” y 28% - 28% respectivamente para la opción de respuesta “A menudo”); esto significa que a nivel general, los líderes de la organización han desarrollado de forma positiva, habilidades de estos estilos; en cuanto al liderazgo correctivo evitador –L C/E-; se puede observar en la gráfica 7 que el 53% de las respuestas emitidas por los agentes telefónicos participantes, determina que los comportamientos asociados a este estilo, se presentan a veces, rara vez, o nunca; esto implica una presencia menor de este estilo en los líderes de la organización en comparación con las demás variables de alto orden (LTF y LTR).



Gráfica 6 Participación Porcentual Opciones de Respuesta en LTF y LTR

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.



Gráfica 7 Participación Porcentual Opciones de Respuesta en L C/E

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Variables de Desempeño

Dentro del cuestionario MLQ 5X forma corta versión clasificador, se encuentran planteadas 3 variables de desempeño que buscan relacionar el liderazgo con el desempeño organizacional, a continuación se detallarán los resultados obtenidos para estas preguntas.

Eficacia

El 80,3% de los participantes, percibe la capacidad de los líderes para representar al equipo de trabajo, así como también para dirigirlo y suplir las necesidades generales e individuales (ver tabla 20).

Tabla 20

Preguntas Eficacia

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	**Rara Vez**	**A veces**	**A Menudo**	**Frecuentemente, sino siempre**
Es efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	3,8%	5,8%	17,3%	40,4%	32,7%
Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	3,8%	1,9%	19,2%	25,0%	50,0%
Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0,0%	5,8%	11,5%	36,5%	46,2%
Dirige un grupo que es efectivo	1,9%	3,8%	3,8%	26,9%	63,5%
TOTAL	2,4%	4,3%	13,0%	32,2%	48,1%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Satisfacción

El 85,6% de los participantes considera que “a menudo (26%) y frecuentemente sino siempre (59,6%)” se encuentran satisfechos con el método utilizado por los líderes para relacionarse con su equipo y con los demás actores del entorno, así como su manera de liderar (Ver tabla 21).

Tabla 21

Preguntas Satisfacción

Pregunta	**PARTICIPACIÓN %**				
	Nunca	**Rara Vez**	**A veces**	**A Menudo**	**Frecuentemente, sino siempre**
Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo	5,8%	0,0%	13,5%	25,0%	55,8%

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria	0,0%	3,8%	5,8%	26,9%	63,5%
TOTAL	2,9%	1,9%	9,6%	26,0%	59,6%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Esfuerzo Extra

De la totalidad de sujetos encuestados, el 82,6% "a menudo (23,2%) y frecuentemente sino siempre (59,4%)" coincide en que está dispuesto a dar más en sus tareas para la consecución de los objetivos y metas de equipo (Ver Tabla 22).

Tabla 22

Preguntas Satisfacción

Pregunta	PARTICIPACIÓN %				
	Nunca	Rara Vez	A veces	A Menudo	Frecuentemente, sino siempre
Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	7,7%	1,9%	9,6%	23,1%	57,7%
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	5,9%	0,0%	11,8%	21,6%	60,8%
Motiva a los demás a trabajar más duro	7,7%	1,9%	5,8%	25,0%	59,6%
TOTAL	7,1%	1,3%	9,0%	23,2%	59,4%

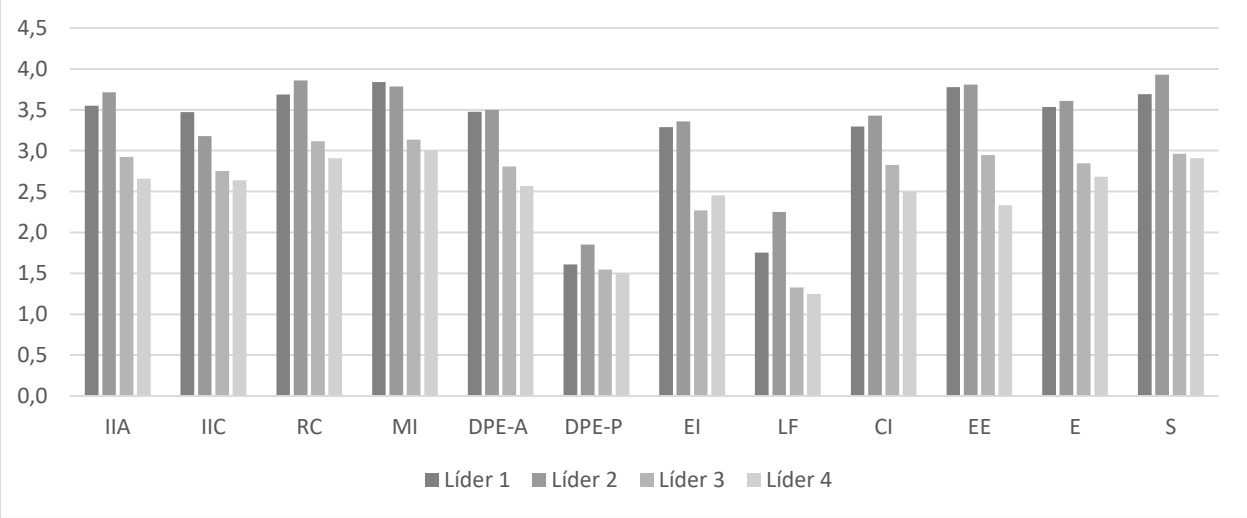
Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Perfiles de Liderazgo Detectados

Tal como se mencionó anteriormente, actualmente el contact center cuenta con 4 coordinadores que dirigen campañas de venta; a continuación, se identificará el perfil de liderazgo de cada uno, de acuerdo con la información obtenida por medio de la aplicación del instrumento MLQ 5X forma corta versión clasificador (Avolio & Bass, 2000), así como la intención de rotación de su equipo de trabajo, de acuerdo con la información obtenida producto del cuestionario de

Propensión al Abandono (All, 2012), por temas de protección de datos, se reemplazaron en la encuesta los nombres de cada coordinador por Líder 1, Líder 2, Líder 3 y Líder 4.

En la gráfica 8, se representa el puntaje obtenido por cada líder cada una de las 9 variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total (IIA, IIC, RC, MI, DPE-A, DPE-P, EI, LF, CI), así como también, el puntaje de las 3 variables de desempeño organizacional (EE, E, S), para conocer la asociación de cada variable con las preguntas, se podrá revisar el anexo 6 del presente documento; es importante resaltar que el puntaje máximo a obtener por cada variable corresponde a 4 puntos y el mínimo a 0 puntos; a mayor puntaje, mayor presencia de las características de liderazgo contenidas en cada variable y viceversa. La gráfica demuestra que las variables de Dirección por Excepción Pasiva que corresponde a actitudes que evitan la toma la intervención temprana en posibles problemas y la actuación ante adversidades solo cuando el tema se torna crónico; así como Laissez Faire que manifiesta la ausencia del líder cuando hay problemas y la demora en toma de decisiones inmediata, denotan los puntajes más bajos lo que significa una percepción positiva y una actitud integradora y de apoyo en la gestión de los líderes para con sus equipos de trabajo.



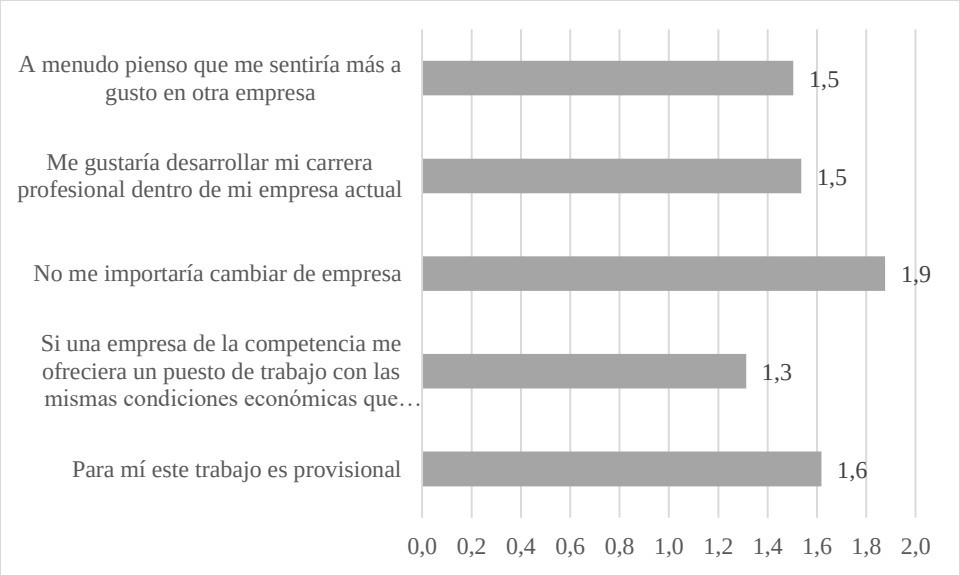
Gráfica 8 Promedio de Puntajes por Factor Para los Líderes del Contact Center

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Propensión al Abandono

En cuanto a la intención de rotación voluntaria por parte de los agentes telefónicos, en la gráfica 9 se evidencia que el puntaje máximo obtenido a las variables planteadas sobre Propensión al Abandono fue de 1,8 puntos de un puntaje máximo de 5, cabe resaltar que mientras más cercano a 5 sea el resultado por variable, más propensos al abandono de cargo son lo sujetos encuestados; esta información evidencia que hay un compromiso general con la organización y que en el mediano plazo no planean dejarla por alguno de los supuestos planteados en el instrumento de medición; en cuanto a la variable No.2 “Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual” una puntuación de 1,5 plantea una proyección a mediano plazo, o la imposibilidad de integrar su trabajo actual con la carrera que están estudiando o pretenden estudiar los agentes telefónicos encuestados; al interpretar que se encuentran en desacuerdo con esta afirmación.

Teniendo en cuenta que el puntaje máximo para las 5 preguntas de propensión al abandono es de 25 (5 por cada variable), al realizar la suma de los promedios de calificación, el resultado es de 7,85/25, lo que representa una intención de rotación voluntaria por parte de los sujetos encuestados del 31,4% tal como se observa en la tabla No. 23.



Gráfica 9 Puntaje Promedio Propensión al Abandono

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Tabla 23

Preguntas Propensión al Abandono

Mi Jefe Inmediatoes:	Para mí este trabajo es provisional	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa	No me importaría cambiar de empresa	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	%
1	1,8	1,3	1,9	1,5	1,4	5	25	7,85	31,4%
2	1,6	1,0	2,0	1,9	1,0	5	25	7,43	29,7%
3	1,3	1,7	1,7	1,5	1,8	5	25	8,03	32,1%
4	1,8	1,3	1,9	1,3	1,8	5	25	8,09	32,4%
TOTAL	1,6	1,3	1,9	1,5	1,5	5	25	7,85	31,4%

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Perfil de Cada Líder

Con el objetivo de determinar las habilidades de liderazgo de cada coordinador en referencia a las 9 variables planteadas en el modelo de Liderazgo de Rango Total (Avolio & Bass, 2000), y teniendo en cuenta lo indicado por (Ayoub, 2010) “En el cuestionario multifactorial de liderazgo, a mayor puntuación mayor frecuencia del comportamiento”, se elaboró una tabla que permite enmarcar cada comportamiento de cada líder con una frecuencia Alta, media o baja (Ver tabla 24).

Tabla 24

Frecuencia del Comportamiento de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X

VARIABLES	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Alto		Moderado		Bajo	
Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador	0	4	3	4	2	2,9	0	1,9
Desempeño Organizacional								

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Con base en la información obtenida y teniendo como referencia los rangos de puntajes reflejados en la tabla anterior, en el diagrama presentado a continuación, se resume el nivel de habilidad de cada líder en cada variable de liderazgo y en las 3 variables de desempeño organizacional; el análisis del perfil de cada uno, será ampliado posteriormente.

		Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4
Variables Liderazgo	Liderazgo Correctivo Evitador	Moderado	Moderado	Bajo	Bajo
	Liderazgo Transformacional	Alto	Alto	Moderado	Moderado
	Liderazgo Transaccional	Alto	Alto	Alto	Moderado
Desempeño Organizacional	Satisfacción	Alto	Alto	Alto	Moderado
	Efectividad	Alto	Alto	Moderado	Moderado
	Extra Esfuerzo	Alto	Alto	Moderado	Moderado

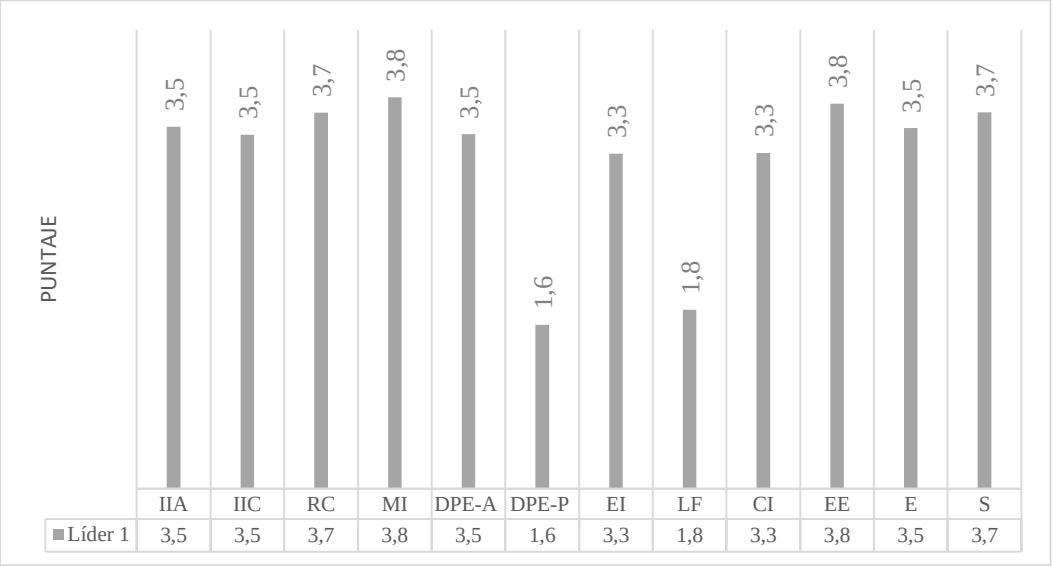
Diagrama 2 Resumen de Habilidades Obtenidas por Cada Líder
Fuente: Elaboración propia

Perfil Líder No. 1

Las principales habilidades de acuerdo a sus comportamientos son inspirar y motivar a su equipo de trabajo compartiendo los objetivos organizacionales y generando una visión compartida; así mismo, tiene la capacidad de empoderar a sus seguidores para que vayan más allá de los objetivos y hagan un esfuerzo extra por alcanzar las metas; también, es clasificado como un líder que es claro para transmitir las ideas y reconoce la dedicación e identifica las implicaciones de una mala gestión de manera individual; a nivel general, su equipo de trabajo se encuentra satisfecho con su gestión.

Al revisar la Gráfica 10, se evidencia que solamente 2 variables tuvieron un puntaje bajo (Ver también tabla No. 25), dichas variables se categorizan con frecuencia baja pero al evaluar los comportamientos presentes en las mismas, corresponde a la ausencia de liderazgo, la falta de capacidad para la toma de decisiones y al distanciamiento del líder a la hora de solucionar temas críticos en la compañía; por lo anterior se define que el líder No. 1 presenta las conductas del liderazgo transformacional y transaccional por lo que tiene la capacidad de adaptarse y negociar

con los diferentes miembros de su equipo de trabajo para lograr una gestión exitosa, esto se refuerza con los puntajes obtenidos en las 3 variables de desempeño organizacional que fueron puntuadas en alto de acuerdo a la matriz utilizada.



Gráfica 10 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 1

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Tabla 25

Frecuencia del Comportamiento Líder 1 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X

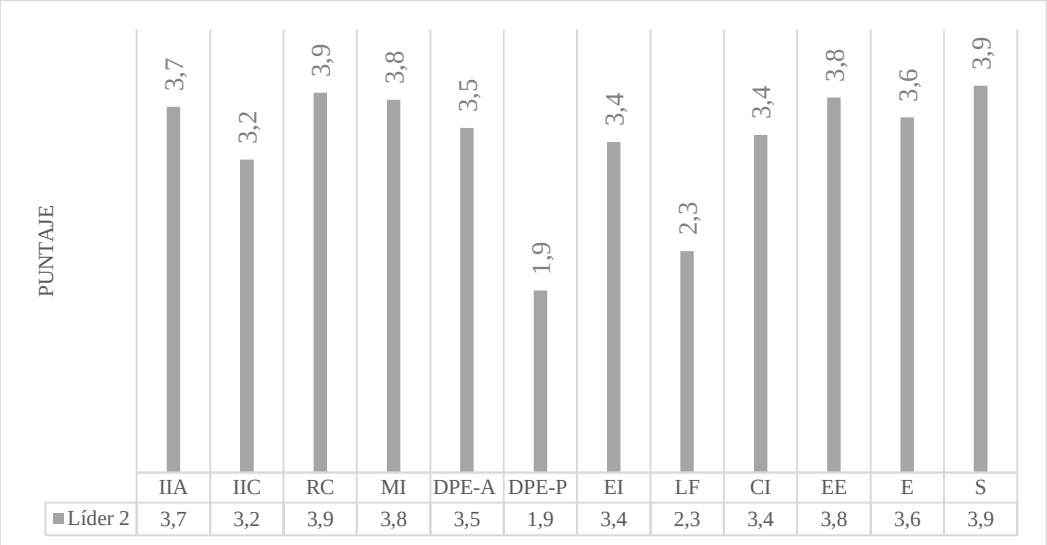
VARIABLE DIRECTA	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Alto		Moderado		Bajo		Puntaje Líder 1	Dominio
Influencia Idealizada (atribuida)	0	4	3	4	2	2,9	0	1,9	3,5	Alto
Influencia Idealizada (Conductual)									3,5	Alto
Motivación Inspiracional									3,8	Alto
Estimulación Intelectual									3,3	Alto
Recompensa Contingente									3,7	Alto
Consideración Individual									3,3	Alto
Dirección por Excepción Activa									3,5	Alto
Dirección por Excepción Pasiva									1,6	Bajo
Laissez-Faire									1,8	Bajo
Esfuerzo Extra									3,8	Alto
Eficacia									3,5	Alto
Satisfacción									3,7	Alto

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Perfil Líder No. 2

Los sujetos del estudio consideran que es un líder muy claro para hablar y transmitir las metas y objetivos organizacionales, sabe reconocer el e incluso premiar el trabajo bien hecho, así como "castigar" las tareas no terminadas, es un buen negociador con los integrantes del equipo y parte de la base de la igualdad; su equipo de trabajo se encuentra muy satisfecho con su modelo de gestionar el grupo y la manera en que los representa ante otras instancias; en ocasiones, perciben que él se aleja y da la libertad para que el grupo tome las decisiones por lo que es importante reforzar las habilidades para mantener el control (Ver tabla No. 26).

Al realizar una comparación de los puntajes obtenidos por los 4 líderes, el perfil del líder 2 es el que mayor frecuencia presenta en habilidades de liderazgo transformacional y transaccional, brindándole herramientas y habilidades para manejar distintos tipos de grupos (Ver Gráfica 11).



Gráfica 11 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 2

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Tabla 26

Frecuencia del Comportamiento Líder 2 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X

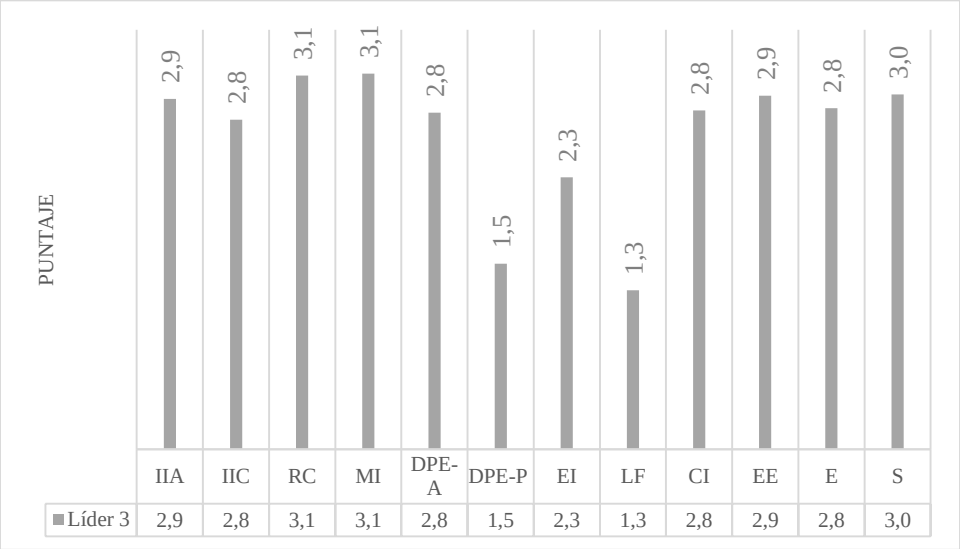
VARIABLE DE ALTO ORDEN	VARIABLE DIRECTA	Puntaje Mín.	Puntaje Máx.	Alto		Moderado		Bajo		Puntaje Líder 2	Dominio
Transformacional	Influencia Idealizada (atribuida)	0	4	3	4	2	2,9	0	1,9	3,7	Alto
Transformacional	Influencia Idealizada (Conductual)									3,2	Alto
Transformacional	Motivación Inspiracional									3,8	Alto
Transformacional	Estimulación Intelectual									3,4	Alto
Transaccional	Recompensa Contingente									3,9	Alto
Transaccional	Consideración Individual									3,4	Alto
Correctivo/Evitador	Dirección por Excepción Activa									3,5	Alto
Correctivo/Evitador	Dirección por Excepción Pasiva									1,9	Bajo
Correctivo/Evitador	Laissez-Faire									2,3	Moderado
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Esfuerzo Extra									3,8	Alto
	Eficacia									3,6	Alto
	Satisfacción									3,9	Alto

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Perfil Líder No. 3

El 66% de las habilidades fueron calificadas con una frecuencia "moderada" de acuerdo a la percepción de los integrantes del equipo del Líder No. 3 (Ver Tabla No. 27); esto significa que se puede trabajar en temas de entrenamiento personalizado considerando a cada integrante del equipo como individuo, en reflejar con convicción para con sus seguidores, una actitud que influencie de forma positiva, cabe resaltar que los puntajes están muy cercano al rango "alto" por lo que con entrenamiento y dedicación, el líder objeto de la calificación incrementará la frecuencia de las acciones atribuidas a cada variable; en cuando a sus fortalezas o habilidades con calificación más alta (Ver gráfica12), los agentes telefónicos encuestados consideran que tiene la habilidad para motivar e inspirar con sus acciones y su manera de transmitir las ideas y que es equitativo a

la hora de tratar al personal y de distribuir tareas y funciones, sabe reconocer y recompensar el esfuerzo. Finalmente, perciben la ausencia de comportamientos que impliquen falta de apoyo o de capacidad para la toma de decisiones.



Gráfica 12 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 3

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Tabla 27

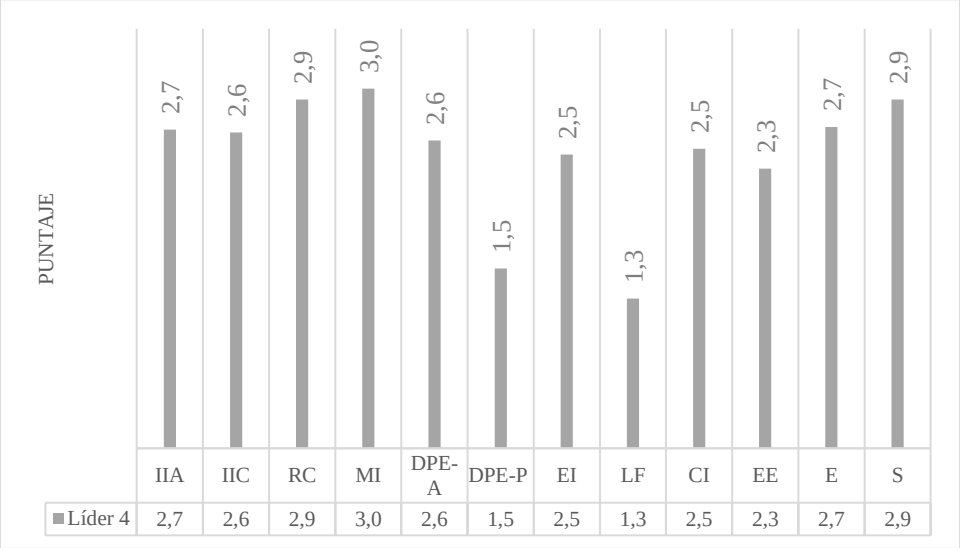
Frecuencia del Comportamiento Líder 3 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X

VARIABLE DIRECTA	Puntaje Mín.	Puntaje Máx.	Alto		Moderado		Bajo		Puntaje Líder 3	Dominio
Influencia Idealizada (atribuida)	0	4	3	4	2	2,9	0	1,9	2,9	Moderado
Influencia Idealizada (Conductual)									2,8	Moderado
Motivación Inspiracional									3,1	Alto
Estimulación Intelectual									2,3	Moderado
Recompensa Contingente									3,1	Alto
Consideración Individual									2,8	Moderado
Dirección por Excepción Activa									2,8	Moderado
Dirección por Excepción Pasiva									1,5	Bajo
Laissez-Faire									1,3	Bajo
Esfuerzo Extra									2,9	Moderado
Eficacia									2,8	Moderado
Satisfacción									3,0	Moderado

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Perfil Líder No. 4

De acuerdo a la percepción de los agentes telefónicos encuestados, el líder No. 4 no practica con alta frecuencia ninguna de las actividades inherentes a las 9 variables del liderazgo de rango total (Ver Gráfica No. 13); sin embargo, es positivo que 2 de las 3 variables que tiene calificadas en rango bajo (Ver tabla No.28) , correspondan a actitudes que denotan la falta de liderazgo como la falta de capacidad para la toma de decisiones inmediatas o la ausencia de liderazgo en momentos críticos del equipo de trabajo; es importante buscar herramientas que permitan dar significado al trabajo de sus seguidores, transmitiendo entusiasmo y generando una visión compartida. Es necesario desarrollar habilidades que refuercen los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional para lograr una mayor conexión con el equipo e incrementar la percepción obtenida acerca del desempeño organizacional.



Gráfica 13 Promedio de Puntajes por Factor Para el Líder 4
Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Tabla 28

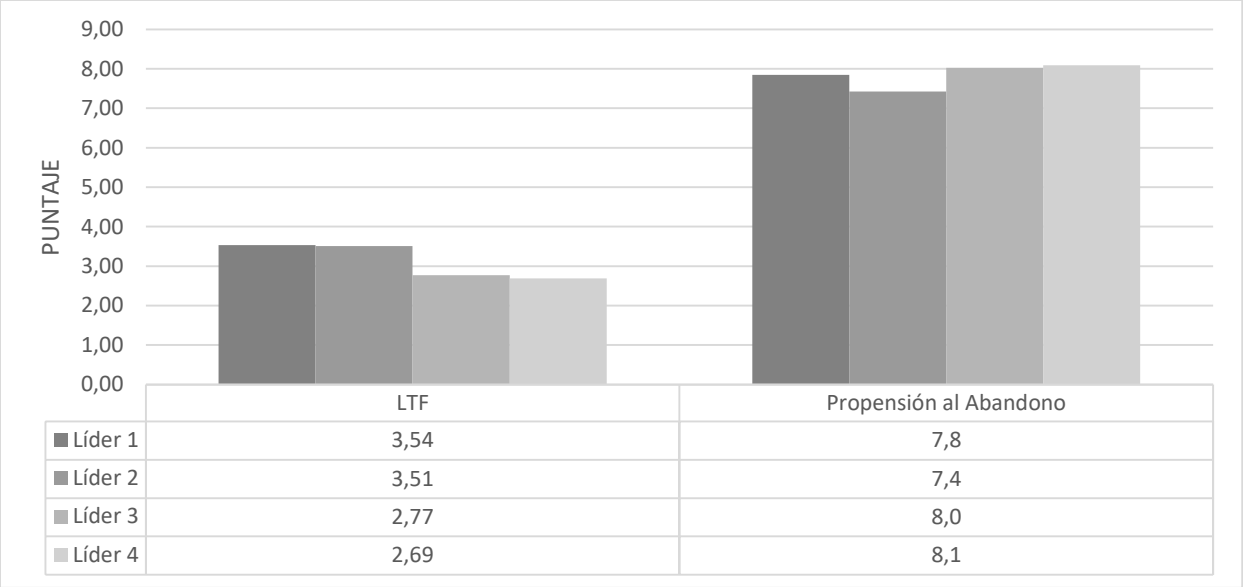
Frecuencia del Comportamiento Líder 4 de Acuerdo a la Puntuación Cuestionario MLQ 5X

VARIABLE DIRECTA	Puntaje Mín.	Puntaje Máx.	Alto		Moderado		Bajo		Puntaje Líder 4	Dominio
Influencia Idealizada (atribuida)	0	4	3	4	2	2,9	0	1,9	2,7	Moderado
Influencia Idealizada (Conductual)									2,6	Moderado
Motivación Inspiracional									3,0	Bajo
Estimulación Intelectual									2,5	Moderado
Recompensa Contingente									2,9	Moderado
Consideración Individual									2,5	Moderado
Dirección por Excepción Activa									2,6	Moderado
Dirección por Excepción Pasiva									1,5	Bajo
Laissez-Faire									1,3	Bajo
Esfuerzo Extra									2,3	Moderado
Eficacia									2,7	Moderado
Satisfacción									2,9	Moderado

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Puntajes Transformacionales por líder y su relación con las Variables de Propensión al Abandono

La gráfica 14 representa la relación del resultado total de la puntuación obtenida (suma) de las 5 variables de Propensión al Abandono producto de la aplicación del instrumento de medición, entendiendo que la máxima puntuación era de 25, y el puntaje obtenido por cada líder en las variables de Liderazgo Transformacional; visualmente, se puede evidenciar un comportamiento opuesto en las dos variables por líder (mientras más alto el puntaje de LTF, menos el de Propensión al Abandono); al realizar un cálculo de la correlación de las mismas en Excel (Ver tabla No. 29) se detectó una correlación de -0,8, lo que ratifica que existe una correlación inversamente proporcional; es decir, que a mayor presencia de comportamientos de Liderazgo Transformacional, existe una menor propensión al abandono voluntario por parte de los agentes telefónicos.



Gráfica 14 Análisis de Puntaje LTF con Variables de Propensión al Abandono

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Tabla 29

Tabla de Correlación LTF y Propensión al Abandono

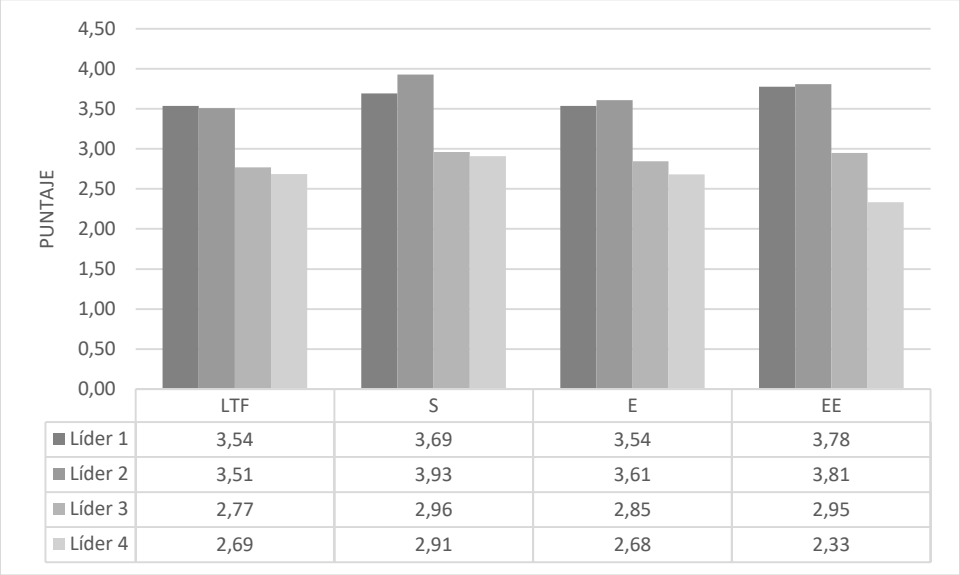
	LTF	**Propensión al Abandono**
LTF	1	
Propensión al Abandono	-0,81	1

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Puntajes Transformacionales por líder y su relación con Variables de Desempeño Organizacional

La gráfica 15 representa la relación de las 3 variables de desempeño organizacional (E, EE, S) con el puntaje obtenido por cada líder en las variables de Liderazgo Transformacional, entendiéndose este como el estilo que permite practicar las conductas inherentes de los otros dos estilos estudiados durante la presente investigación; se evidencia que la calificación obtenida en

Liderazgo Transformacional refleja una puntuación alta en las 3 variables de desempeño organizacional; tal como se observa en la gráfica, los líderes 1 y 2 que fueron los que obtuvieron un mayor puntaje en LTF (3,54 y 3,51 respectivamente), tienen evaluadas las variables de Satisfacción, Eficacia y Esfuerzo Extra con puntajes superiores a 3,5, es decir en el rango “alto”; mientras que los líderes 3 y 4 que tuvieron un puntaje “moderado” en LTF; obtuvieron también un puntaje moderado en las variables de desempeño organizacional (S,E y EE a saber). Esto significa que a mayor presencia de actitudes inherentes a las variables de Liderazgo Transformacional, mejora la percepción de las variables de desempeño organizacional.



	LTF	S	E	EE
Líder 1	3,54	3,69	3,54	3,78
Líder 2	3,51	3,93	3,61	3,81
Líder 3	2,77	2,96	2,85	2,95
Líder 4	2,69	2,91	2,68	2,33

Gráfica 15 Análisis de Puntaje LTF con Variables de Desempeño Organizacional

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Correlación de Variables Rho Spearman

A continuación se realizará un análisis correlacional bivariado con el coeficiente de correlación Rho de Spearman con una prueba de significación bilateral que permita establecer si existe una relación significativa entre las diferentes variables del instrumento de medición aplicado a los Agentes Telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá.

Con el fin de llevar a cabo dicho análisis, se tendrán en cuenta solamente aquellos resultados que tengan una correlación *alta* o *muy alta* según la siguiente tabla:

Tabla 30

Tabla de Correlación Spearman

Valores	Interpretación
De -0,91 a -1	Correlación muy alta
De -0,71 a -0,90	Correlación alta
De -0,41 a -0,40	Correlación moderada
De -0,21 a -0,40	Correlación baja
De 0 a -0,20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0,20	Correlación prácticamente nula
De 0,21 a 0,40	Correlación baja
De 0,41 a 0,70	Correlación moderada
De o,71 a 0,90	Correlación alta
De o,91 a 1	Correlación muy alta

Nota: Tomado de Bisquerra Alzina 2004, Metodología de la investigación educativa (Vol. 1). Editorial La Muralla. (p 212). (Bisquerra Alzina, 2004)

Las variables de la Tabla 31, demuestran una relación positiva indicando que a mayor apoyo que se reciba por parte del líder, se incrementa la motivación para el alcance de los objetivos.

Tabla 31

Rho S. Variable Ayuda a los demás siempre que se esfuercen

VARIABLES	Ayuda a los demás siempre que se esfuercen	
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	0,719

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El hecho de poner más atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares, logra incrementar la motivación del personal para trabajar más duro en busca de minimizar dichas fallas, esta relación se puede observar en la tabla No. 32.

Tabla 32

Rho S. Variable Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos

VARIABLES	Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	
Motiva a los demás a trabajar más duro	Coeficiente de correlación	,728**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Una de las variables de Influencia Idealizada Atribuida que es parte del Liderazgo Transformacional, es lograr que los seguidores se sientan orgullosos de trabajar para el líder; teniendo en cuenta las correlaciones presentadas en la tabla No. 33, al alcanzar esto, se logra formar una visión compartida, incrementando la satisfacción del equipo con la gestión realizada, incrementa la percepción de apoyo para el desarrollo de fortalezas, construye una visión motivante del futuro consiguiendo así, motivar al equipo para trabajar más duro. La relación más alta presentada refiere a incrementar la motivación de los demás hacia el éxito cuando sientan orgullo de trabajar con él(ella).

Tabla 33
Rho S. Variable Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él (ella)

VARIABLES	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	
Construye una visión motivante del futuro	Coeficiente de correlación	,740**
Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	Coeficiente de correlación	,754**
Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	Coeficiente de correlación	,727**
Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	Coeficiente de correlación	,801**
Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria	Coeficiente de correlación	,757**

VARIABLES	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	,833**
Motiva a los demás a trabajar más duro	Coeficiente de correlación	,781**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El ser claro y específico en cuanto a las responsabilidades individuales para el alcance de los objetivos grupales, incrementa de manera positiva la percepción de transmitir la importancia de tener claros los objetivos, de motivar al equipo a trabajar más duro y demostrar confianza en el grupo para alcanzar las metas (Ver tabla 34).

Tabla 34

Rho S. Variable Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño

VARIABLES	Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	Coeficiente de correlación	,704**
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	Coeficiente de correlación	,742**
Motiva a los demás a trabajar más duro	Coeficiente de correlación	,703**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El transmitir entusiasmo al hablar de las metas, trasmite la importancia de tener un objetivo claro y construye para el equipo una visión motivante del futuro al tener clara la información y la dirección de las acciones (Ver tabla No. 35).

Tabla 35
Rho S. Variable Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas

VARIABLES	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	Coeficiente de correlación	,720**
Construye una visión motivante del futuro	Coeficiente de correlación	,864**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Cuando el líder pone su atención en la detección de errores y manejo de quejas y fallas, consigue llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban, logrando motivarlos hacia el éxito e incrementando una percepción de satisfacción ante los métodos de liderazgo que utiliza para dirigir al equipo (Ver tabla 36).

Tabla 36

Rho S. Variable Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas

VARIABLES	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	
Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo	Coeficiente de correlación	,724**
Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	Coeficiente de correlación	,714**
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	,767**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Cuando el líder demuestra confianza y seguridad propia, transmite esta sensación a su equipo para el tema de alcance de objetivos, construyendo una visión motivante del futuro y demostrando que dirige un grupo efectivo (Ver Tabla 37).

Tabla 37
Rho S. Variable Se muestra confiable y seguro(a)

VARIABLES	Se muestra confiable y seguro(a)	
Construye una visión motivante del futuro	Coeficiente de correlación	,780**
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	Coeficiente de correlación	,716**
Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria	Coeficiente de correlación	,744**
Dirige un grupo que es efectivo	Coeficiente de correlación	,750**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Construir una visión motivante del futuro es una de las variables con correlación positiva entre más variables que se presentó durante el análisis; al revisar la tabla No. 38, este

comportamiento tiene una correlación muy alta con hablar con entusiasmo sobre las metas y con expresar satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado; adicional, transmite seguridad y confianza y motiva a los demás a alcanzar sus metas.

Tabla 38
Rho S. Variable Construye una visión motivante del futuro

VARIABLES	Construye una visión motivante del futuro	
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	Coeficiente de correlación	,740**
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	Coeficiente de correlación	,864**
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	Coeficiente de correlación	,723**
Se muestra confiable y seguro(a)	Coeficiente de correlación	,780**
Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	Coeficiente de correlación	,728**
Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	Coeficiente de correlación	,733**
Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	Coeficiente de correlación	,814**
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	Coeficiente de correlación	,800**
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	,753**
Motiva a los demás a trabajar más duro	Coeficiente de correlación	,755**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El reconocer a cada seguidor como individuo y a su vez identificar sus necesidades y habilidades, contribuye a lograr que los demás hagan más de lo que esperaban hacer y a construir una visión motivante del futuro; adicional a esto, mejora la percepción de satisfacción sobre los métodos de liderazgo que se utilizan para dirigir al equipo (Ver tabla 39).

Tabla 39

Rho S. Variable Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas

VARIABLES	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	
Construye una visión motivante del futuro	Coeficiente de correlación	,728**
Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo	Coeficiente de correlación	,782**
Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	Coeficiente de correlación	,736**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El contribuir a que los demás miren los problemas de manera diferente, hace que desarrollen sus fortalezas y permite que evalúen nuevas formas de hacer su trabajo (Ver tabla 40).

Tabla 40
Rho S. Variable Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista

VARIABLES	Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	
Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	Coeficiente de correlación	,734**
Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	Coeficiente de correlación	,790**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Cuando el líder ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas, logra generar un vínculo que hace que se sientan orgullosos de pertenecer a su equipo e incrementa la motivación hacia el éxito, esta variable, tiene una alta correlación con sugerir a los demás nuevas maneras de hacer su trabajo al contribuir con el mejoramiento de capacidades y nuevas alternativas (ver tabla 41).

Tabla 41
Rho S. Variable Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas

VARIABLES	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	Coeficiente de correlación	,754**
Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	Coeficiente de correlación	,809**

VARIABLES	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	,719**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El sugerir a los demás nuevas formas de hacer el trabajo, se relaciona directamente con encontrar las necesidades de la organización, al facilitar nuevas herramientas o agilidad en las tareas para el alcance de objetivos (Ver tabla No. 42).

Tabla 42
Rho S. Variable Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo

VARIABLES	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	
Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	Coeficiente de correlación	,741**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El líder que construye una visión compartida y demuestra la importancia de tenerla, logra que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él, transmite confianza en su equipo para el alcance de metas y logrando visionar de forma positiva el futuro (Ver tabla 43).

Tabla 43
Rho S. Variable Enfatiza la importancia de tener una misión compartida

VARIABLES	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	Coeficiente de correlación	,727**
Construye una visión motivante del futuro	Coeficiente de correlación	,733**
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	Coeficiente de correlación	,738**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Demostrar satisfacción con el alcance de objetivos permite que los seguidores perciban una visión motivante del futuro (Ver tabla No. 44).

Tabla 44
Rho S. Variable Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado

VARIABLES	Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	
Construye una visión motivante del futuro	Coeficiente de correlación	,814**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Transmitir confianza en que se alcanzarán los objetivos, permite que el líder se muestre confiable y seguro y transmite una visión motivante del futuro al convertirlo en metas alcanzables, esta variable también se relaciona de manera directa con delegar las responsabilidades dentro del grupo de trabajo 8Ver tabla No. 45).

Tabla 45
Rho S. Variable Expresa confianza en que se alcanzarán las metas

VARIABLES	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	
Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	Coeficiente de correlación	,742**
Se muestra confiable y seguro(a)	Coeficiente de correlación	,716**
Construye una visión motivante del futuro	Coeficiente de correlación	,800**
Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	Coeficiente de correlación	,738**
Dirige un grupo que es efectivo	Coeficiente de correlación	,784**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Mientras más satisfactorios resulten los métodos de liderazgo utilizados por el líder, mayor será la percepción de sus seguidores en materia motivación hacia el éxito, detección y manejo de quejas y errores y trato como individuos para con los miembros de su equipo (Ver tabla No 46).

Tabla 46

Rho S. Variable Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo

VARIABLES	Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo	
Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	Coeficiente de correlación	,724**
Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	Coeficiente de correlación	,747**
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	,717**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Cuando el líder logra llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer, logra generar un vínculo de orgullo al formar parte del equipo de trabajo, permite centrar su atención en la solución de errores y quejas, motiva al equipo hacia el éxito reconociéndolos como individuos parte de un grupo y consigue un grupo efectivo de trabajo (Ver tabla 47).

Tabla 47

Rho S. Variable Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer

VARIABLES	Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	Coeficiente de correlación	,801**
Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	Coeficiente de correlación	,714**
Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	Coeficiente de correlación	,736**
Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria	Coeficiente de correlación	,746**
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	,783**
Dirige un grupo que es efectivo	Coeficiente de correlación	,724**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

EL ejercer una representación efectiva del equipo de trabajo ante los superiores, se relaciona de forma directa con un trabajo satisfactorio con los demás (Ver tabla 48).

Tabla 48
Rho S. Variable Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores

VARIABLES	Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	
Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria	Coeficiente de correlación	,762**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

El trabajar con los demás de forma satisfactoria le permite al líder convertirse en alguien efectivo para detectar las necesidades de la organización y genera motivación en el grupo para alcanzar el éxito, logrando que se sientan orgullosos de trabajar con él(ella). (Ver tabla 49).

Tabla 49
Rho S. Variable Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria

VARIABLES	Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria	
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	Coeficiente de correlación	,757**
Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	Coeficiente de correlación	,737**
Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	Coeficiente de correlación	,720**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Se denota una correlación directamente proporcional entre aumentar la motivación de los demás hacia el éxito y ayudar a las personas siempre que se esfuercen; adicional, esto genera que el equipo se sienta orgulloso de su líder y los motiva a trabajar más duro (Ver Tabla 50).

Tabla 50
Rho S. Variable Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito

VARIABLES	Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	
Ayuda a los demás siempre que se esfuercen	Coeficiente de correlación	,719**
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	Coeficiente de correlación	,833**

VARIABLES	Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	
Motiva a los demás a trabajar más duro	Coeficiente de correlación	,915**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

Las variables de antigüedad en la empresa y antigüedad en la campaña denotan una correlación muy alta debido a la mayoría llevan pocos meses en la empresa y por ende no han rotado entre las diferentes campañas (Ver Tabla No. 51).

Tabla 51
Rho S. Variable ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

VARIABLES	¿Cuál es su antigüedad en la empresa?	
¿Cuál es su antigüedad en la Campaña actual?	Coeficiente de correlación	,869**

Nota: Elaboración propia – con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los agentes telefónicos del Contact Center seleccionado en la ciudad de Bogotá

7. Conclusiones

Los resultados de la presente investigación, confirman que efectivamente el estilo de liderazgo ejercido por los coordinadores de la organización objeto del estudio, influye en la decisión de rotación por parte de los agentes telefónicos encuestados, denotando una correlación de -0.81 entre estas dos variables; esto significa que al ser inversamente proporcionales; a mayor puntaje obtenido en las habilidades de liderazgo transformacional, menor intención de rotación existe.

Aterrizando esta información a la organización; de los 4 líderes clasificados por los sujetos encuestados, el número 1 y el número 2, obtuvieron los puntajes más altos, al demostrar mayor presencia de los comportamientos planteados en las preguntas del cuestionario MLQ 5X (Avolio & Bass, 2000) para las variables directas de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional; y los menores puntajes en el cuestionario de propensión al abandono o rotación voluntaria (All, 2012) tal como se puede observar en la gráfica No. 12 de este documento, esto daría respuesta a la pregunta de investigación planteada y permitiría concluir que si existe una relación inversamente proporcional entre estos dos factores.

Al realizar la caracterización del personal de la organización objeto del estudio, se evidencia que los resultados obtenidos, reafirman lo expuesto en el informe de indicadores del año 2015, emitido por la Asociación Colombiana de Contact Center (Asociación Colombiana de Contac Centers y BPO, 2016); en el cual se evidencia que el 63,8% del talento humano que trabaja en el medio, son mujeres y el 36,2% son hombres, el 83,17% del personal pertenecen a un grupo

etario entre los 18 y los 33 años; y en cuanto al nivel educativo; el 78,11% son bachilleres o técnicos. Dichas cifras no difieren de manera significativa con las arrojadas durante la aplicación del instrumento de medición en el contact center elegido de la ciudad de Bogotá. Esto significa que la mayoría de población en el cargo de agente telefónico pertenecen a la generación Y o millenials y por ende, tienen ciertas características como son el no permanecer por tiempos prolongados en un solo empleo y buscar un equilibrio entre su vida personal y el trabajo (Monteferrante, 2010), adicional a esto, también se confirma que para el cargo en mención no se requiere una mano de obra muy especializada, ya que tan solo el 21,89% tiene un nivel de formación tecnológica o superior.

Para determinar los estilos de liderazgo presentes en la organización objeto del estudio, se tomó como referencia el modelo de liderazgo de rango total (Bass & Riggio, 2006) que demuestra en el líder evaluado, la presencia de conductas de Liderazgo tales como: Transformacional que es el que inspira a sus seguidores por medio del ejemplo y de la influencia que logra por medio de su conducta; Liderazgo Transaccional el cual busca generar una relación costo beneficio entre el seguidor y el líder para alcanzar los objetivos propuestos; y finalmente, el Liderazgo Correctivo Evitador que es aquel que a pesar de su cargo, procura no involucrarse en la toma de decisiones e interviene solamente cuando hay temas críticos, en pocas palabras es la ausencia de liderazgo activo. Cabe resaltar, que las dos primeras variables (liderazgo transformacional -LTF- y transaccional –LTR- están correlacionadas (Avolio & Bass, 2000) y que la tercera Liderazgo Correctivo Evitador – L C/E- es independiente.

Con base en lo anterior, se determina que existen comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional muy marcados en los líderes de las campañas telefónicas de la compañía objeto de estudio; puntualmente, el 51% de los participantes del estudio, considera que

"frecuentemente sino siempre", los líderes presentan conductas de liderazgo transformacional y el 53% considera lo mismo en referencia al liderazgo transaccional; a su vez, el 28% percibe que "frecuentemente", los líderes de la organización demuestran comportamientos de liderazgo transformacional o transaccional; esto demuestra que en promedio, el 80% de los agentes telefónicos asumen la presencia de estos dos estilos de liderazgo en la empresa. En cuanto al liderazgo correctivo evitador, el porcentaje de participación de las opciones de respuesta "frecuentemente sino siempre y frecuentemente", fue del 48%; a diferencia de los otros dos estilos, este tuvo una menor participación, tema que se interpreta de manera positiva ya que las conductas practicadas por un líder correctivo evitador, son vistas como pasivas o como la ausencia de empoderamiento para toma de decisiones y de dirigir a un equipo.

En cuanto a las correlaciones analizadas durante la investigación, es importante resaltar lo siguiente:

Dentro del formulario MLQ 5X Versión corta, se encontraban 3 variables que permitían evaluar el desempeño organizacional de los líderes de acuerdo con la percepción de sus seguidores; al revisar los datos, se detecta que a mayor presencia de actitudes inherentes a las variables de Liderazgo Transformacional -LTF-, mejora la percepción de las variables de desempeño organizacional denominadas Eficiencia, Efectividad y Esfuerzo Extra; en la gráfica 15, se evidencia la relación de puntajes que a saber, para los líderes 1 y 2 se encontraron en el rango "alto" tanto para LTF como para las variables de Desempeño Organizacional y los líderes 3 y 4 en el rango "Moderado" en las mismas variables.

A nivel de comportamiento grupal, se pueden resaltar las siguientes conductas, entendiendo una contribución positiva al trabajo realizado y al clima organizacional:

- ✓ El equipo incrementa la motivación cuando siente un mayor equipo por parte de su líder.
- ✓ El hecho de poner más atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares, logra incrementar la motivación del personal para trabajar más duro en busca de minimizar dichas fallas.
- ✓ Cuando el líder transmite entusiasmo al hablar de las metas y expresa su satisfacción a los seguidores cuando alcanzan las tareas delegadas, logra demostrar la importancia de tener los objetivos claros y a su vez, construye para el equipo una visión motivante del futuro.
- ✓ El hecho de sugerir diferentes formas para hacer el trabajo o solucionar los impases que se presentan en la gestión diaria, es interpretado por los seguidores como un apoyo para desarrollar sus propias fortalezas.
- ✓ El motivar al equipo a trabajar más duro y con entusiasmo, sugiere un incremento en el objetivo de alcanzar el éxito.

8. Recomendaciones

Según el análisis de los resultados, se sugiere a la organización objeto del estudio lo siguiente:

Si bien es cierto que las habilidades de los líderes demuestran rasgos de liderazgo transformacional y transaccional; los líderes 3 y 4 tuvieron puntajes moderados, a diferencia de los líderes 1 y 2 que obtuvieron puntajes altos y esto se vio reflejado en la percepción que tienen los agentes telefónicos en cuanto al desempeño organizacional de cada uno; por esto, sería prudente diseñar un plan de entrenamiento que permita desarrollar o afianzar habilidades propias del liderazgo con el fin de disminuir la intención de rotación y mejorar la relación coordinador/agente existente en el momento.

Aunque los resultados obtenidos por cada líder en cuanto a Liderazgo Correctivo Evitador fueron menores en comparación con los otros dos estilos de liderazgo, es importante implementar acciones que contribuyan a disminuir aún más la presencia de estas conductas percibidas por los agentes telefónicos, puesto que estas pueden influir de manera negativa en el clima laboral y en el funcionamiento normal de los equipos de trabajo.

Teniendo el conocimiento de que el Liderazgo transformacional contribuye de manera positiva a la disminución de intención de rotación de personal en el cargo de agente telefónico, a futuro, la compañía podría incluir una prueba y/o capacitación para los futuros líderes o coordinadores que permita identificar su estilo de liderazgo y así establecer si puede contribuir de mejor manera al alcance de los objetivos de la organización sin afectar la deserción de los agentes telefónicos.

Se sugiere motivar en los líderes la práctica de actitudes que contribuyan a motivar el equipo por medio de un liderazgo más efectivo, para esto sería útil tener en cuenta las correlaciones analizadas en la presente investigación y las conclusiones elaboradas en relación a las variables más sobresalientes del análisis (Ver página 92 y 93).

9. Bibliografía

IDC Colombia. Granados-Villate. (2014). *Informe de sotenibilidad BPO.* Colombia.

Activos S.A. (20 de Junio de 2016). *Computrabajo*. Obtenido de http://www.computrabajo.com.co/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-agente-call-center-horario-lunes-sabado-en-bogota-dc-099AF77B001A639B

Adecco Colombia. (20 de Junio de 2016). *Computrabajo*. Obtenido de http://www.computrabajo.com.co/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-agente-call-center-bilingue-en-bogota-dc-A0DFE6D9C6A727F4

All, D. (2012). EFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, LOS FACTORES BIOGRÁFICOS Y LABORALES SOBRE EL NIVEL DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DEL PERSONAL DE EQUIPO DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO. UN MODELO DE RUTA. *Trabajo de Investigción*. Caracas, Venezuela.

Amorós, E. (2007). *comportamiento organiacional, en busca de ventajas competitvas.* lambayeque, peru: Universidad catolica santo toribio de mogrovejo.

Asociación Colombiana de Contac Centers y BPO. (2016). *Informe Anual 2015.* Bogotá.

Asociación Colombiana de Contact Center y BPO. (2013). *El alcance de los contact Center en Colombia.* Bogotá.

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. (2013). *El alcance de los contact Center en Colombia* . Colombia.

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. (2013). *Informe Global del Mercado Colombiano SECTOR Contact Centers y BPO.* Colombia.

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos 2014.* Bogotá.

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. (2016). *Informe Indicadores de Talento Humano 2015.* Bogotá.

Asociación Colombiana e Contact Center y BPO. (2013). *El alcance de los contact Center en Colombia.* Bogotá.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort.* Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Ayoub, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana. *Tesis Doctoral*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de derecho. Departamento de ciencia política y relaciones internacionales. Madrid. .

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.).* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (1 de 12 de 1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. (B. P. Ltd, Ed.) *Journal of occupational and organizational psychology*, 441-462.

Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa (Vol. 1)* (Vol. 1). España: La Muralla.

Burns, J. (1978). *Leadership.* Nueva York: Harper & Row.

Cardona, P. (2000). *Liderazgo relacional.* Universidad de Navarra, Barcelona.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.

Código Sustantivo del Trabajo. (1950). *Ley 50 de 1990*. Colombia.

Colcapital. (2014). *Informe Sectorial, SERVICIOS: TERCERIZACIÓN, SOFTWARE & HOTELERÍA.* Colombia.

Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The leadership experience*. Mason Ohio: Thomson/South-Western.

Del Bono, A., & Bulloni , M. (2010). "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad Vol. 9*.

Departamento Administrativo Nacional de estadística. (2017). *Mercado Laboral - Principales resultados.* Bogotá, Colombia.

e. (s.f.).

Empresa del sector Legal / Asesoría. (14 de Octubre de 2017). *Computrabajo.* Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de https://www.computrabajo.com.co/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-asesores-comerciales-call-center-con-conocimiento-escrito-del-idioma-ingles-en-medellin-2709A4F4DBE04CBB

Farné, S. (Octubre de 2012). LA REALIDAD DEL EMPLEO EN LA . *Cuadernos de Trabajo*, 1 - 18.

Frost y Sullivan. (2014). *Latin America Contact Center Systems Market.* Mountain View, California.

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración* , 107-133.

González Roma, V., Meri, S., Luna, R., & Lloret, S. (1992). PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE UN CUESTIONARIO PARA MEDIR LA PROPENSION AL ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO Y DE LA ORGANIZACION. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 25-42.

Granados-Villate, I. C. (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector.* Colombia.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1994). *Metodología de la Investigación.* Colombia: Mc Graw Hill.

IDC Colombia. Granados-Villate 2013. (2014). *Informe de Sostenibilidad.* Colombia.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (1979). *Investigación del Comportamiento.* California: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento.* México: Mc Graw Hill.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2008). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades 6° edición.* Ciudad de México: Cengage Learning.

Martin, C., & Tulgan, B. (Octubre de 2004). *Managing the Generation Mix, part II*. Obtenido de Top Echelon Employers: www.topechelon.com

Marvin, T. (2011). Global Trends in Outsourcing and their Impact. Estados Unidos.

Micheli, J. (2007). Los Call Centers y los Nuevos Trabajos del Siglo XXI. *Revista Confines*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (9 de Julio de 1987). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de http://portales.puj.edu.co/objetosdeaprendizaje/Online/OA08/s2/lecturas/Codigoeticaadmonemp87.pdf

Monteferrante, P. (2010). La Generación net claves para entenderla. *DEBATES IESA*, 58-61.

National Outsorcing Association. (2014). *Outsorcing Yearbook.* Europa.

Pachón, V. (3 de Noviembre de 2015). Contact Centers Facturan 2,9 Billones al año. *Diario La República*.

Prensario TI. (2015). *Contact Centers en América Latina.* Buenos Aires.

Programa de Transformación Productiva. (2012). *Informe de sotenibilidad BPO.* Colombia.

Programa de Transformación Productiva. (2012). Tercerización de Procesos de Negocio. *El Periódico de las Oportunidades*<, pág. 18.

Pucheu, J. A. (2009). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO RELACIÓN DE AYUDA EN ENFERMERÍA EVIDENCIA DE DOS HOSPITALES.* santiago, chile: Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología.

Revista Dinero. (15 de 09 de 2014). *Revista Dinero.* Obtenido de http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-contact-centers-bpo-colombia-2014/200915

Rocha García, R. (2013). *Tercerización de Servicios Informáticos (Ti/Bpo&O) en Colombia.* Bogotá.

Salgado, C. M. (2009). La Generación Y y el SUrgimiento del Trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia*, 81-91.

Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (18 de 10 de 2012). *Alcaldía Mayor de Bogotá.* Recuperado el 20 de 10 de 2017, de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49981

Sieber, S., Valor, J., & Porta, V. (2007). La Externalización de los Servicios de TIC y el Business Process Outsorcing BPO. *IESE Business School, Ocassional Paper No. 08/2*.

Staffing de Colombia. (2017). *elempleo.*

Staffing de Colombia. (22 de Septiembre de 2017). *ElEmpleo*. Obtenido de http://www.elempleo.com/co/ofertas-trabajo/servicio-al-cliente-call-center-gran-oportunidad-laboral-te-esperamos-en-bogota-dc-staffing-d/1882927985

Staffing de Colombia. (22 de Septiembre de 2017). *elempleo.com*. Obtenido de http://www.elempleo.com/co/ofertas-trabajo/call-center-financiero-para-davivienda-presentate-lunes-de-septiembre-en-bogota-dc-staffing/1882928115

The Northridge Group. (2015). *State of Customer Service Experience 2015.* Rosemont, Usa.

Tovar, A. C. (29 de Octubre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/

Van der Aa, B. H. (Octubre de 2012). Reducing employee turnover through customer contact center job quality. *International Journal of Human Resource Management.*, págs. 3925-3941.

Vázquez Alatorre, A. (2013). *INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN*. Madrid, españa: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2013) - Volumen 11, Número 1.

Vázquez Alatorre, A. (2013). INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11*(1), 73 - 91. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf

Vega Villa, C., & Zabala Villalón, G. (2004). ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO. *Trabajo de Grado*. Chile.

Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (Enero de 2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno. Chile.

Ventas y Servicios S.A. (22 de Septiembre de 2017). *CompuTrabajo*. Obtenido de https://www.computrabajo.com.co/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-reconocido-banco-requiere-vincular-asesores-call-center-ventas-respuesta-inmediata-lunes-a-viernes--en-bogota-dc-2437828B4B1DC17E

Westley, F., & Mintzberg, H. (Junio de 1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 17 - 32. doi:10.1002/smj.4250100704

Zaida I. Berdecía Cruz, J. R.-D. (s.f.). *Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas* . (P. 2. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Ed.) puertorico, estados unidos de america: Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Primavera 2013, Volumen 1, Número 2.

10. Anexos

Anexo 1 Oferta empleo asesor call center ventas

Sobre la oferta

Publicada: Ayer, 09:48 p. m. (actualizada)

Salario
- $ 737.717,00 (Mensual)

Localización
- Bogotá, D.C., Bogotá, D.C.

Descripción
- Vinculate como: Agente call center ventas, Reconocido Banco Requiere vincular de manera inmediata asesores call center ventas con mínimo 6 meses de experiencia Certificada Salario básico de 737717 + Auxilio de transporte 83.100 + Todas las prestaciones de ley + Comisiones 100% prestacionales entre $1.000.000 a $3.000.000 Horario de Lunes a Viernes 8:00 am a 5:30 pm Y los sábados se laboran medio día cuando la compañía lo requiera, si cumples 100 % con el perfil aplica o presentate el dia miercoles 06 de septiembre a las 9:00 am o 2:00 pm en la cra 45 a # 197 - 75 te bajas en el portal del norte cojes un alimentador Jardines 2-2 Te bajas en la segunda parada y cruzas el puente peatonal ingresar por la entrada 4 (Area De Talento Humano) Preguntar Por Ivan Andres Rojas, Presentate no pierdas la oportunidad de pertenecer a esta excelente empresa!
- Cantidad de vacantes: 20

Requerimientos
- Educación mínima: Bachillerato / Educación Media
- Disponibilidad de viajar: No
- Disponibilidad de cambio de residencia: No

Nota: Ventas y Servicios S.A., 2017, “Reconocido banco requiere vincular asesores call center ventas, respuesta inmediata luneas a viernes en Bogotá D.C” Recuperado de https://www.computrabajo.com.co/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-reconocido-banco-requiere-vincular-asesores-call-center-ventas-respuesta-inmediata-lunes-a-viernes--en-bogota-dc-2437828B4B1DC17E.

Anexo 2 Oferta call center financiero

Descripción general

Importante Multinacional solicita personal con experiencia mínima de 6 meses en Ventas Financieras por Call Center, productos Financieros Seguros, Créditos, ETC. Disponibilidad de tiempo Lunes a Sábado con Dos domingos al Mes.

Horarios de 2 am a 10 pm 8 horas rotativas.
Básico desde $750.000 + Comisiones Sin Techo + Todas las prestaciones de Ley.

Promedio Mensual entre $1.000.000 a $1.500.000

REGISTRA TU HOJA DE VIDA EN LA PAGINA **.********.***.**

Requerimientos
Educación mínima: Bachillerato / Educación Media
Disponibilidad de viajar: No
Disponibilidad de cambio de residencia: No

Datos complementarios

- Auxiliar, asistencial y otros
- Asesor
- Media (10° - 13°)
- Otros
- Menos de un año de experiencia
- Contrato Por obra o labor
- 1882928115

Fuente: Staffing de Colombia, 2017, “Trabajo call center financiero para davivienda”, recuperado de http://www.elempleo.com/co/ofertas-trabajo/call-center-financiero-para-davivienda-presentate-lunes-de-septiembre-en-bogota-dc-staffing/1882928115

Anexo 3 Oferta empleo asesor call center servicio al cliente

Descripción general

Importante Multinacional en Telecomunicaciones solicita Bachilleres con experiencia mínima de 4 meses en el área Servicio al Cliente Call Center, excelentes ingresos estabilidad laboral, oportunidad de crecimiento dentro de la organización, plan carrera para nuestros colaboradores y muchos beneficios, obsequios por cumplimientos y metas alcanzadas. No te pierdas esta Gran Oportunidad Respuesta Inmediata.

Disponibilidad de Lunes a Sábados Dos Domingos al Mes.
Básico de 750.000 más todas las prestaciones sociales recargos y horas extras si aplican.

Registrate en nuestra plataforma **.********.***.**

Fecha de contratación: 05/11/2017
Requerimientos
Educación mínima: Bachillerato / Educación Media
Disponibilidad de viajar: No
Disponibilidad de cambio de residencia: No

Datos complementarios

- Auxiliar, asistencial y otros
- Asesor
- Media (10° - 13°)
- Otros
- Menos de un año de experiencia
- Contrato Por obra o labor
- 1882927985

Fuente: Staffing de Colombia, 2017, “Asesor de servicio al cliente call center gran oportunidad laboral, te esperamos”. Recuperado de http://www.elempleo.com/co/ofertas-trabajo/servicio-al-cliente-call-center-gran-oportunidad-laboral-te-esperamos-en-bogota-dc-staffing-d/1882927985

Anexo 4 Oferta Laboral Call Center con Inglés Intermedio

Sobre la oferta

Publicada: 14 octubre

Salario
- A convenir

Localización
- Medellín, Antioquia

Descripción
- Empresa contact center líder en diferentes modalidades, busca asesores con enfoque comercial para su equipo de trabajo. Con el fin de que nuestros clientes acedan a los servicios desde la comodidad de su casa, requerimos técnicos tecnólogos o estudiantes de carreras profesionales con experiencia en ventas call center de mínimo 6 meses. Deben ser empáticos, capaces de captar las diferentes necesidades de sus clientes ofreciéndole el servicio o seguro más adecuado de los que tenemos en el portafolio.

  Se buscan asesores con conocimiento escrito del idioma inglés con excelente atención al cliente, experiencia como asesor call center, bachilleres , técnicos, tecnólogos.

  Salario: $840.000 con posibilidades de crecimiento e ir aumentando tus ingresos por antigüedad.
- Cantidad de vacantes: 20

Requerimientos
- Educación mínima: Bachillerato / Educación Media
- Años de experiencia: 1
- Disponibilidad de viajar: No
- Disponibilidad de cambio de residencia: No

Fuente: Empresa del sector legal / Asesoría, 2017, “Asesores comerciales call center con conocimiento escrito del idioma inglés en Antioquia - Importante empresa del sector”. Recuperado de: https://www.computrabajo.com.co/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-asesores-comerciales-call-center-con-conocimiento-escrito-del-idioma-ingles-en-medellin-2709A4F4DBE04CBB

Anexo 5 Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (X5-Short)

MIND GARDEN

Palo Alto, California

My Name: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

1	I provided others with assistance in exchange for their efforts ……..	0 1 2 3 4
2	I re-examine critical assumption to question whether they are appropriate……	0 1 2 3 4
3	I fail to interfere until problems become serious ……	0 1 2 3 4
4	I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards……..	0 1 2 3 4
5	I avoid getting involved when important issues arise …….	0 1 2 3 4
6	I talk about my most important values and beliefs …….	0 1 2 3 4
7	I am absent when needed ……	0 1 2 3 4
8	I seek differing perspectives when solving problems …….	0 1 2 3 4
9	I talk optimistically about the future ……	0 1 2 3 4
10	I instill pride in other for being associated with me …….	0 1 2 3 4

11	I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance target…….	0	1	2	3	4
12	I wait for things to go wrong before taking action ……	0	1	2	3	4
13	I talk enthusiastically about what needs to be accomplished …….	0	1	2	3	4
14	I specify the importance of having a strong sense of purpose ……	0	1	2	3	4
15	I spend time teaching and coaching ……	0	1	2	3	4
16	I make clear that one can expect to receive when performance goal are achieved…….	0	1	2	3	4
17	I show that i am a firm believer in "if it ain't broke, don't fix it" ……..	0	1	2	3	4
18	I go beyond self-interest for the good of the group ……	0	1	2	3	4
19	I treat others as individuals rather than just as a member of a group …….	0	1	2	3	4
20	I demonstrate that problems must become chronic before i take action ……	0	1	2	3	4
21	I act in ways that build others respect for me …….	0	1	2	3	4
22	I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures ……..…..	0	1	2	3	4
23	I consider the moral and ethical consequences of decisions ……..	0	1	2	3	4
24	I keep track of all mistakes ……..	0	1	2	3	4
25	I display a sense of power and confidence ……..	0	1	2	3	4
26	I articulate a compelling vision of the future ……..	0	1	2	3	4
27	I direct my attention toward failures to meet standards ……..	0	1	2	3	4
28	I avoid making decisions …….	0	1	2	3	4
29	I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others ……..	0	1	2	3	4
30	I get others to look at problems from many different angles ……	0	1	2	3	4
31	I help others to develop their strengths …….	0	1	2	3	4
32	I suggest new ways of looking at how to complete assignments …….	0	1	2	3	4
33	I delay responding to urgent questions ……..	0	1	2	3	4
34	I emphasize the importance of having a collective sense of mission ……	0	1	2	3	4
35	I express satisfaction when others meet expectations ……...	0	1	2	3	4
36	I express confidence that goals will be achieved ……..	0	1	2	3	4
37	i am effective in meeting others job-related needs ……	0	1	2	3	4
38	I use methods of leadership that are satisfying …….	0	1	2	3	4
39	I get others to do more than they expected to do ……..	0	1	2	3	4
40	I am effective in representing others to higher authority …….	0	1	2	3	4
41	i work with others in a satisfactory way ……	0	1	2	3	4
42	I heighten others desire to succeed ……	0	1	2	3	4
43	I am effective in meeting organizational requirements ……	0	1	2	3	4
44	I increase others' willingness to try harder ……..……	0	1	2	3	4
45	I lead a group that is effective ……...	0	1	2	3	4

NOTA: Recuperado de: Avolio, B. J., & Bass, B. M., 2000, MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form X5Short, Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Anexo 6 Variables asociadas al cuestionario MLQ X5 forma corta - versión clasificador

No.	ITEMS (Tesis *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma X5 corta) de b. bass y b. avolio al contexto organizacional chileno*)	Variables de alto orden	Variables de segundo orden	Variables directas	Variables de resultados
1	Ayuda a los demás siempre que se esfuercen	LTR	RC		
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	LTF	EI		
3	Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios	L C/E	L P/E	DPE-P	
4	Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	L C/E	DPE-A		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	L C/E	L P/E	LF	
6	Expresa sus valores y creencias más importantes	LTF	C/I	IIC	
7	A veces está ausente cuando surgen problemas importantes	L C/E	L P/E	LF	
8	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas	LTF	EI		
9	Trata de mostrar el futuro de modo optimista	LTF	C/I	MI	
10	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)	LTF	C/I	IIA	
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	LTR	RC		
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	L C/E	L P/E	DPE-P	
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	LTF	C/I	MI	
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	LTF	C/I	IIC	
15	Le dedica tiempo a enseñar y orientar	LTR	CI		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas	LTR	RC		
17	Sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	L C/E	L P/E	DPE-P	
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	LTF	C/I	IIA	
19	Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	LTR	CI		
20	Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	L C/E	L P/E	DPE-P	
21	Actúa de modo que se gana el respeto de los demás	LTF	C/I	IIA	
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	L C/E	DPE-A		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	LTF	C/I	IIC	

No.	ITEMS (Tesis *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma X5 corta) de b. bass y b. avolio al contexto organizacional chileno*)	Variables de alto orden	Variables de segundo orden	Variables directas	Variables de resultados
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	L C/E	DPE-A		
25	Se muestra confiable y seguro(a)	LTF	C/I	IIA	
26	Construye una visión motivante del futuro	LTF	C/I	MI	
27	Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	L C/E	DPE-A		
28	Suele costarle tomar decisiones	L C/E	L P/E	LF	
29	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	LTR	CI		
30	Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	LTF	EI		
31	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	LTR	CI		
32	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	LTF	EI		
33	Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	L C/E	L P/E	LF	
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	LTF	C/I	IIC	
35	Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	LTR	RC		
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	LTF	C/I	MI	
37	Es efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades				E
38	Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo				S
39	Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer				EE
40	Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores				E
41	Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria				S
42	Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito				EE
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización				E
44	Motiva a los demás a trabajar más duro				EE
45	Dirige un grupo que es efectivo				E

Nota: Las convenciones a saber para la presente tabla son:

Variables de alto orden	LTR	Liderazgo Transaccional
	LTF	Liderazgo Transformacional
	L C/E	Liderazgo correctivo/Evitador
Variables de segundo orden	RC	Recompensa Contingente
	EI	Estimulación Intelectual
	L P/E	Liderazgo Pasivo/Evitador

	DPE-A	Dirección por Excepción Activa
	C/I	Carisma Inspiracional
	CI	Consideración Individualizada
Variables directas	DPE-P	Dirección por Excepción Pasiva
	LF	Laissez-Faire
	IIC	Influencia Idealizada Conductual
	MI	Motivación Inspiracional
	IIA	Influencia Idealizada Atribuida
Variables organizacionales de resultado	E	Eficacia
	S	Satisfacción
	EE	Esfuerzo Extra

Adaptado de: Avolio, B. J., & Bass, B. M., 2000, MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form X5Short, Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. y Vega Villa, C., & Zabala Villalón, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (mlq forma x5 corta) de b. bass y b. avolio al contexto organizacional chileno*. Trabajo de Grado. Chile.

Anexo 7 Preguntas cuestionario de intención de rotación voluntaria

Escala de calificación:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1	Para mí este trabajo es provisional……	0	1	2	3	4
2	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa ……	0	1	2	3	4
3	No me importaría cambiar de empresa ……	0	1	2	3	4
4	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual (pregunta inversa para análisis)……	0	1	2	3	4
5	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa ……	0	1	2	3	4

Nota: Adaptado de: All, D, 2012, Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento un modelo de ruta, Trabajo de investigación Universidad Católica Andrés Bello Caracas, Venezuela

11. Apéndices

Apéndice A Instrumento de Medición

Encuesta de Liderazgo e Intención de Rotación

Respetado colaborador, a continuación encontrará una encuesta que busca evaluar si existe relación entre el liderazgo que ejerce el jefe inmediato sobre el equipo y la decisión de permanecer o no en una compañía; el cuestionario no requiere de autenticación y por tanto las respuestas brindadas por usted, serán anónimas (NO se registrará documento de identidad ni nombre); le agradecemos sea sincero en las apreciaciones, esto permitirá obtener un diagnóstico más acertado de la situación actual del equipo de trabajo. Si no está seguro de la respuesta de alguno de los postulados, por favor no conteste.

El cuestionario está dividido en 3 sesiones, en la primera, evaluará postulados referentes a las acciones realizadas por su jefe inmediato (coordinador) para liderar el equipo; en la segunda, evaluará postulados acerca de su proyección laboral y finalmente contestará unas preguntas de información general.

De antemano, agradecemos su tiempo y apoyo a la investigación que se está realizando.

*Obligatorio

Pasa a la pregunta 1.

Cuestionario Clasificador Liderazgo

Esta sección del cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su jefe inmediato, tal como usted lo percibe, por favor responda todos los ítems.

A continuación encontrar la escala de clasificación para sus respuestas, seleccione la que más se acerque a su apreciación.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente , sino Siempre
0	1	2	3	4

1. **Mi Jefe Inmediato es:**
   Marca solo un óvalo.

   - ◯ Líder 1
   - ◯ Líder 2
   - ◯ Líder 3
   - ◯ Líder 4

2. **Me ayuda siempre que me esfuerce**
   Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

3. **Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

4. **Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

5. **Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

6. **Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

7. **Expresa sus valores y creencias más importantes**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

8. **A veces está ausente cuando surgen problemas importantes**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

9. **Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

10. **Trata de mostrar el futuro de modo optimista**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

11. **Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el(ella)**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

12. **Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

13. **Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

14. **Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

15. **Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

16. **Le dedica tiempo a enseñar y orientar**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

17. **Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

18. **Sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

19. **Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

20. **Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

21. **Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

22. **Actúa de modo que se gana el respeto de los demás**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

23. **Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

24. **Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

25. **Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

26. **Se muestra confiable y seguro(a)**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

27. **Construye una visión motivante del futuro**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

28. **Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

29. **Suele costarle tomar decisiones**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

30. **Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

31. **Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

32. **Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

33. **Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

34. **Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

35. **Enfatiza la importancia de tener una misión compartida**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

36. **Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

37. **Expresa confianza en que se alcanzarán las metas**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

38. Es efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

39. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

40. Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

41. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

42. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

43. Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

44. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

45. **Motiva a los demás a trabajar más duro**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

46. **Dirige un grupo que es efectivo**
Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Frecuentemente, sino siempre

Propensión al abandono

Esta sección del cuestionario busca conocer acerca de su proyección laboral, por favor responda todos los ítems.

A continuación encontrará la escala de clasificación para sus respuestas, seleccione la que más se acerque a su apreciación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

47. **Para mi este trabajo es provisional**
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

48. **Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa**
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

49. **No me importaría cambiar de empresa**
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

50. **Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual**
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

51. **A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa**
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

Información General

Esta sección del cuestionario busca recopilar información general, relevante para el estudio.

52. **Nombre de la Campaña - cuenta** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Campaña 1
- ◯ Campaña 2
- ◯ Campaña 3

53. **Sexo** *
Marca solo un óvalo.

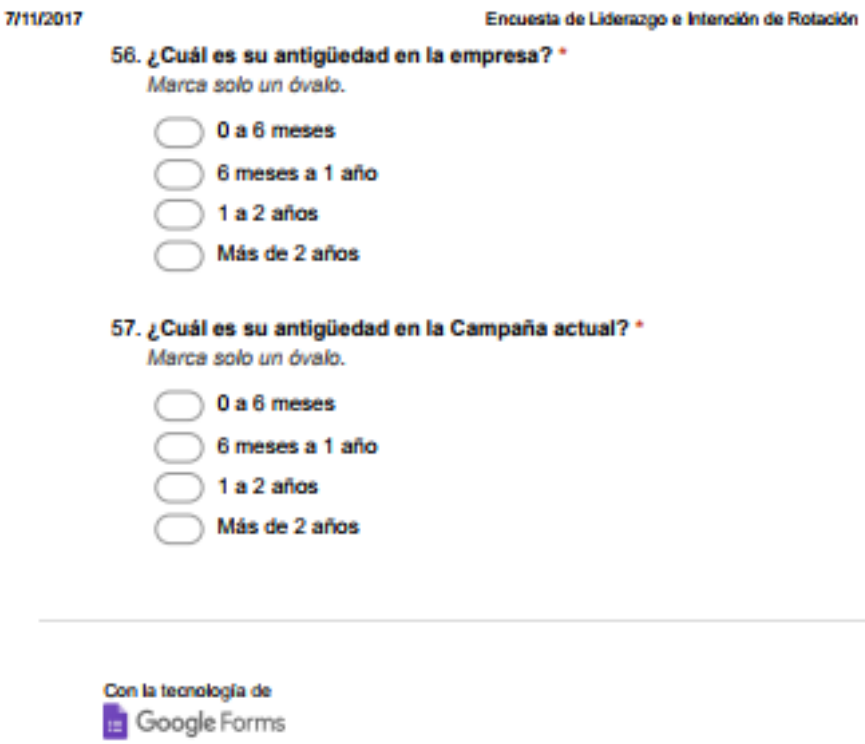
- ◯ Femenino
- ◯ Masculino

54. **Edad** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ 18 - 25 años
- ◯ 26 a 30 años
- ◯ 31 a 35 años
- ◯ 36 a 40 años
- ◯ 41 años o más

55. **¿Cuál es su nivel educativo? (Seleccione el más alto alcanzado)** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Bachiller
- ◯ Técnico
- ◯ Tecnólogo
- ◯ Profesional
- ◯ Especialización
- ◯ Maestría



7/11/2017 Encuesta de Liderazgo e Intención de Rotación

56. **¿Cuál es su antigüedad en la empresa?** *
Marca solo un óvalo.

- 0 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 2 años
- Más de 2 años

57. **¿Cuál es su antigüedad en la Campaña actual?** *
Marca solo un óvalo.

- 0 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 2 años
- Más de 2 años

Con la tecnología de Google Forms

Nota: Elaboración propia del autor con información propia y de (Avolio & Bass, 2000), (All, 2012).

Apéndice B Carta Presentación MBA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Bogotá D. C., 12 de Octubre de 2017

Doctor
[redacted]
Gerente General
[redacted]
Bogotá

Asunto: Solicitud autorización para Investigación Maestría en Administración de Negocios

Respetado doctor Urdaneta

Actualmente la estudiante Paula Brigitte Mendoza Montes, se encuentra realizando su trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Negocios, denominada: ***"LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DE LOS CONTACT CENTER DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ".***

La presente investigación se encuentra en fase de desarrollo metodológico y aplicación del instrumento. Es una investigación de tipo cuantitativo, cuyo diseño es descriptivo-correlacional, con un muestreo de tipo intencional, de corte no probabilístico. De acuerdo con lo anterior se requiere aplicar los respectivos instrumentos, que permitirán identificar el tipo de liderazgo presente en los colaboradores que tienen personal a cargo en campañas telefónicas (líderes, supervisores o coordinadores); posterior a esto, se pretende correlacionar los datos obtenidos con la intención de rotación del personal y con la información histórica de retiros con el fin de determinar si tienen una relación directa. La duración promedio de la aplicación de la herramienta oscila entre 30 a 45 minutos y el objetivo será realizarla de manera electrónica por medio de GoogleForms o SurveyMonkey.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

De acuerdo con lo anterior, solicito su amable colaboración autorizando la aplicación del estudio en su prestigiosa compañía, resaltando que este no generaría ningún vínculo laboral con la estudiante ni con la universidad, ni tampoco algún tipo de costo.

Con los resultados obtenidos producto de la aplicación del estudio en mención, la Universidad Santo Tomás a través del estudiante del MBA se compromete a socializar los mismos por medio de una copia del trabajo de grado que incluya las respectivas conclusiones y sugerencias para el Departamento de Talento Humano en caso de que decidan considerarlas. De igual forma y si así lo deciden, el nombre de la empresa aparecerá como objeto de estudio en el trabajo de investigación.

Agradezco su apoyo a la presente investigación

Cordialmente,

ANA PATRICIA HERNANDEZ BERNAL
Decana Facultad de Administración de Empresas
Directora del MBA
Correo: dec.admonempresas@usantotomas.edu.co
Tel: 5878797 ext. 3380 - 3376

Apéndice C Consentimiento Informado Aplicación de Instrumento de Medición

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo MARLEDYS AGUAS CASTRO acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

MARLEDYS AGUAS CASTRO	Marledys Aguas.	01/11/17
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Katterin Angel Garces acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Katterin A Angel G		01/11/17.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Gloria Barrera acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

GLORIA DAYHANA BARRERA AVILA — 01-11-17

Nombre Completo — Firma — Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo John Styben Barrera F. acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

John Styben Barrera Fonseca	Barrera John	01-11-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Yeison Bermudez Garcia acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Yeison Bermudez Garcia	Yeison Bermudez	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Luis Mario Robles Salcedo acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Luis Mario Robles Salcedo		01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo María Camila Buitrago acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

María Camila Buitrago	Mª Camila Buitrago	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Robinson Caicedo Puentes acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Robinson Caicedo P.		07/11/2077
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Lizeth Alexandra Calderón Caicedo acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Lizeth Alexandra Calderón Caicedo	Lizeth Calderón	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Sebastián Carvajal acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Andyck Sebastián Carvajal Tibavisco		01-11-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Liuva Yelisa Castillo Rojas acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Liuva Yelisa Castillo Rojas	Liuva Castillo Rojas	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Angie Alejandra Cepeda U. acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Angie Alejandra Cepeda U.	Angie Cepeda U.	01-11-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Michelle Chaves Camargo acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Michelle Chaves C.	Michelle Chaves	01-Nov-17
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Luisa fernanda Collazos Bonilla acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Luisa fernanda Collazos Bonilla	Luisa F Collazos B	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Jaime A. Cristancho Higuera acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Jaime Alexander Cristancho Higuera	Jaime Cristancho	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Juan Gabriel Delgado J. acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Juan Gabriel Delgado Jimenez		01-NOV-2017.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Maria Fernanda Diaz acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Maria Fernanda Diaz	Fernanda Diaz	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Yeison Manuel Dominguez acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Yeison Manuel Dominguez Vega	Yeison Dominguez	14/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Acoth Duarte C acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Acoth Duarte C		01-11-2012
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Carlos Facundo acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Carlos Mario Facundo	Carlos Facundo	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Deily Yaneth Fontes Quintero acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Deily Yaneth Fontes Quintero	Deily Fontes Q.	01/11/2017.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Diego Armando Fonseca B acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Diego Fonseca B	Diego Fonseca B	01/Noviembre/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Julian Fonseca acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Julian Camilo Fonseca		04/11/2019
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Gina Daniela Galindo García acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Gina Daniela Galindo García — 01/11/2017

Nombre Completo — Firma — Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Saida Paola Gamba Prieto acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Saida Paola Gamba Prieto		01/11/17
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Nasli Jeneth Garay Bonilla acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Nasli J. Garay Bonilla		01-11-17
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Carlos Andrés Gómez Cubillos acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Carlos Andrés Gómez Cubillos		01/11/2017.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo ANDERSON GONZALEZ GARZON, acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

ANDERSON GONZALEZ G.		1-11-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Elizabeth Gonzalez A. acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Elizabeth Gonzalez		01/11/19
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Harleidy Yurany Gonzalez acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Harleidy Yurany Gonzalez	Harleidy Gonzalez	01/11/2017.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Yuye Jimenez Medina acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Martha Yuye Jimenez Medina		01-11-017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Manuel Elias Lozano Suarez acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Manuel Lozano S		01 - 11 - 2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Diana Marcela Medina Garcia acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Diana Marcela Medina	Diana Medina	01-11-2017.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Jeisson Steven Melo acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Jeisson Steven Melo		01-11-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Elvard Camilo Montealegre Castro acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Elvard Camilo Montealegre Castro	Camilo Montealegre	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Diego Armando Mora Lafante acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Diego Armando Mora Lafante _____ 01-11-2017

Nombre Completo Firma Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Mariana Moguera Jimenez acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Mariana Moguera J	Mariana MJ	01-11-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Monica Moreno acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Monica Moreno Reyes	Monica Moreno Reyes	01/Nov./2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Geraldine Naranjo C. acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Geraldine Naranjo C.	Geraldine Naranjo	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Misael Enrique Martin Mendoza acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Misael Enrique Martin		1 Noviembre 2017.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo SANDRA OROZCO acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

SANDRA CECILIA OROZCO RIOS		05/01/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Yessica Alexandra Parra Barrero acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Yessica Alexandra Parra Barrero	[signature]	01/Nov/17
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Karen Darley Perez Ruiz acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Karen Darley Perez Ruiz	Karen Perez	01-11-2012
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Erika Andrea Ron Mora acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Erika Andrea Ron Mora		01-Nov-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Nicolas Javier Salazar Pinzas acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Nicolas Salazar		01/11/17.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Leidy Johana Serrano Pineda. acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Leidy Johana Serrano Pineda.	Leidy Serrano P.	21/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] a de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrclHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo [redacted] acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

[redacted]	[redacted]	01/11/2017
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Johanna Marcela Prana Cuya acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Johanna Marcela Prana		01/11/2017.
Nombre Completo	Firma	Fecha

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo LAURA CAROLINA TREJILLO RUBIANO acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

LAURA CAROLINA TREJILLO RUBIANO	LAURA C. TREJILLO	1075.282369
Nombre Completo	Firma	Fecha 01/11/2017

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Rocio valenzuela Cortes acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Nombre Completo	Firma	Fecha
Alba Rocio valenzuela		01-11-2017

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consentimiento Informado

La presente investigación es realizada por Paula Brigitte Mendoza Montes, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Santo Tomás. El objetivo de este estudio es Determinar la influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos del contact center [redacted] de la ciudad de Bogotá

Si usted acepta participar en el estudio que se está realizando, deberá responder una serie de preguntas dispuestas en un cuestionario virtual que se encuentra la url https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebV8qSfgTt-DU6aa1QpqDg7kAu0Ar02sMXnXg95aWZrcHzVQ/viewform?usp=sf_link; es importante destacar que la información que se obtenga durante todo el proceso será confidencial y se utilizará estrictamente para la presente investigación, sus respuestas serán anónimas y presentadas de manera codificada (netamente en términos numéricos).

Si desea conocer más acerca del estudio que se está realizando puede consultarlo directamente con la estudiante; tenga presente que el participar o no en la investigación, no afectará de ninguna forma en su trabajo, por lo tanto, usted puede retirarse en el momento que desee, si así lo considera.

De antemano agradecemos su atención y participación activa.

Yo Zaida Nahir Zambrano Molina acepto participar de manera voluntaria en la investigación que está realizando Paula Brigitte Mendoza Montes de la Universidad Santo Tomás, reconozco que me han informado el objetivo general del estudio denominado ***EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS DEL CONTACT CENTER [redacted] DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.***

Declaro que la información que facilite durante el curso de esta investigación es verídica y será usada netamente para los fines que he autorizado en el presente documento. Me han informado que puedo retirarme del estudio si así lo decido, sin que esto afecte mi trabajo en algún sentido.

Zaida N. Zambrano M		01-Nov-2017
Nombre Completo	Firma	Fecha